

**ANALISA PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA PT.  
BUANAKARYA ADI MANDIRI PENGEMBANG PERUMAHAN  
PERMATA JINGGA KOTA MALANG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi**

**Disusun oleh :**

**Yudha Dariyanto 0910220194**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG**

**2013**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul :

**"Analisa Perumusan Strategi Pada Bersaing PT. Buana Karya Adi  
Mandiri Pengembang Perumahan Permata Jingga Kota Malang."**

Yang disusun oleh :

Nama : Yudha Dariyanto

NIM : 0910220194

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Strategi

Telah diperiksa dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diajukan dalam  
ujian skripsi.

Menyetujui,  
Pembimbing

Malang, Desember 2012

Mengetahui,  
Ketua Jurusan

Dr. Fatchur Rohman, SE, M.Si  
NIP. 19610121 198601 1 002

Dr. Fatchur Rohman, SE, M.Si  
NIP. 19610121 198601 1 002

**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul :

**“Analisa Perumusan Strategi Bersaing Pada PT. Buana Karya Adi Mandiri Pengembang Perumahan Permata Jingga Kota Malang.”**

Yang disusun oleh :

Nama : Yudha Dariyanto  
NIM : 0910220194  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Strategi

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

1. . Nama : Dr. Fatchur Rohman, SE, M.Si .....  
NIP : 19610121 198601 1 002  
(Dosen Pembimbing)
2. Nama : Drs. Mohammad Fatchi, SE, MS. ....  
NIP : 19490523 198403 1 001  
(Dosen Penguji 1)
3. Nama : Radityo Putro Handrito, SE., MM .....  
NIP : 850903 02 1 1 0361  
(Dosen Penguji II)

Ketua Jurusan,

Dr. Fatchur Rohman, SE, M.Si  
NIP. 19610121 198601 1 002



## KATA PENGANTAR

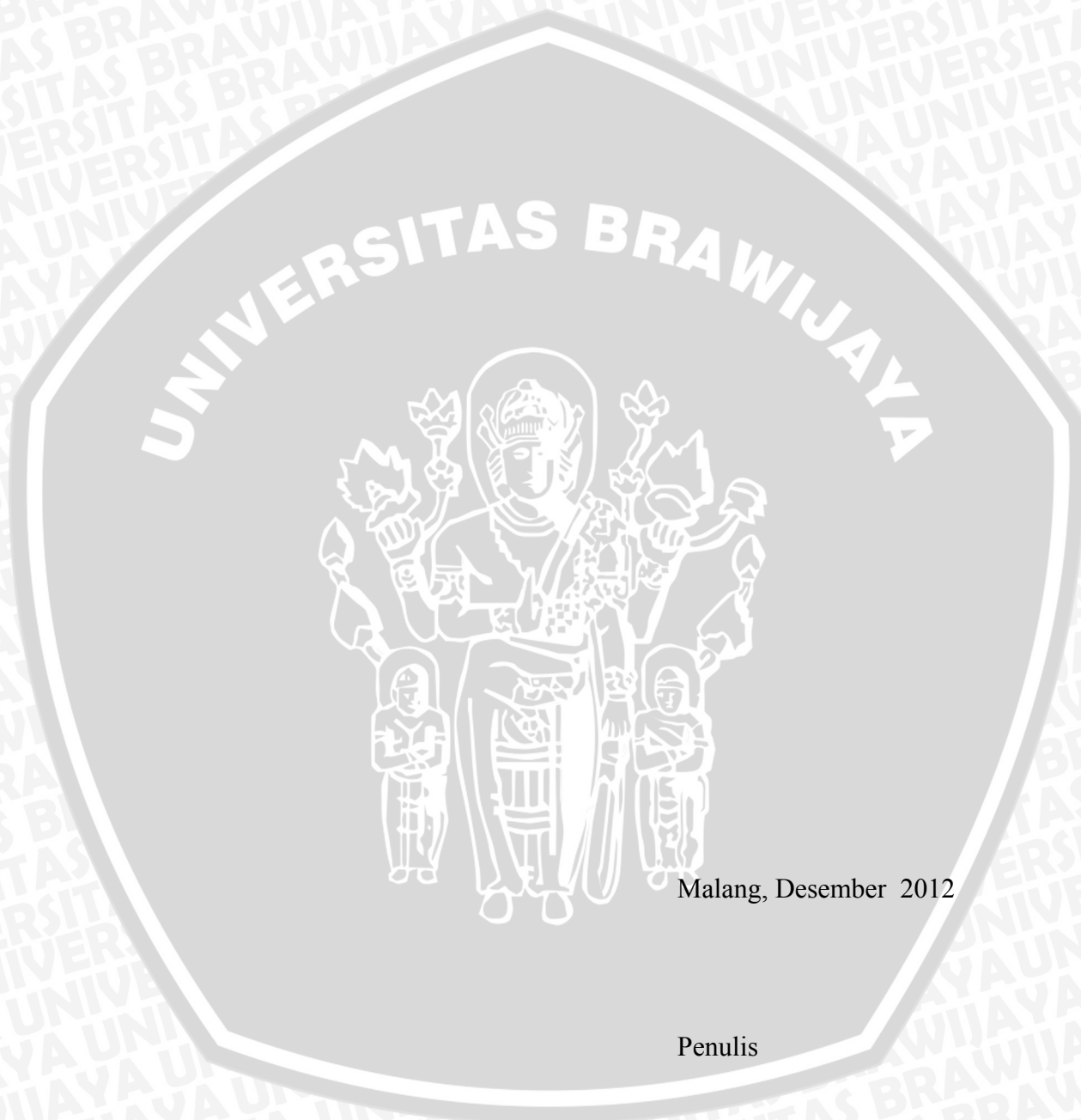
Alhamdulillah, puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **Analisa Perumusan Strategi Bersaing Pada PT. Buana Karya Adi Mandiri Pengembang Perumahan Permata Jingga Kota Malang.**

Adapun tujuan dari penulisan skripsi adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Sehubungan dengan selesainya karya akhir tersebut, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Gugus Irianto, SE, MSA, Ph.D. Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Fatchur Rohman, SE, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen.
3. Alm. Bapak Dr. Djoko Soetjiptadi, SE, MS. Selaku pembimbing awal.
4. Bapak Dr. Fatchur Rohman, SE, M.Si., sebagai pembimbing pengganti.
5. Bapak Drs. Mohammad Fatchi, SE, MS. Dan Bapak Radityo Putro Handrito, SE., MM selaku dosen penguji.
6. Bapak Drs. Totok Hariyanto, selaku direktur utama PT. Buanakarya Adi Mandiri.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.

Penulis menyadari penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran serta kritik yang membangun sangat kami harapkan. Semoga karya akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.



Malang, Desember 2012

Penulis

## ABSTRAKSI

### **Analisa Perumusan Strategi Bersaing Pada PT. Buanakarya Adi Mandiri Pengembang Perumahan Permata Jingga Kota Malang**

**Yudha Dariyanto**

Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Dr. Fatchur Rohman, SE, M.Si

**Dosen Pembimbing**

Perubahan lingkungan dan persaingan merupakan suatu faktor penentu dalam perencanaan strategi yang dapat menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan baik lingkungan eksternal maupun internal pada PT. Buanakarya Adi Mandiri Malang, sehingga dapat ditentukan strategi yang sesuai dengan perusahaan.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan yang ada sekarang, dengan menyajikan data, menganalisis data, dan menginterpretasikannya. Data-data yang diteliti meliputi aspek lingkungan eksternal maupun internal perusahaan, sehingga dari situ akan ditemukan peluang, hambatan, kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi pesaing. Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah Analisis Rasio, EFE, IFE, Matriks SWOT, Matriks IE (Internal-Eksternal) dan Matriks Space.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap PT. Buanakarya Adi Mandiri, strategi yang sesuai adalah kombinasi antara *market penetration strategy* dan *product development strategy*. Dimana pada strategi penetrasi pasar pengembang akan meningkatkan *market share* suatu produk dengan meningkatkan tenaga penjual, meningkatkan promosi penjualan dan usaha promosi lainnya. Dan pada strategi pengembangan produk, pengembang akan memusatkan atau memfokuskan diri pada usahanya untuk meningkatkan atau memodifikasi produk yang memiliki konsep berbeda dan lebih baik dibanding pesaing dan dengan harga yang bersaing.

Untuk menjabarkan strategi yang telah dirumuskan, maka perlu dibuat suatu kebijaksanaan fungsional, kebijakan ini meliputi kebijaksanaan manajemen, pemasaran, produksi, keuangan, ekonomi, demografi, pasar, dan persaingan.

Kata Kunci: Strategi, Faktor Internal, Faktor Eksternal, SWOT.



## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN .....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAKSI .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x

### BAB I : PENDAHULUAN

1.1	Latar Belakang Masalah.....	1
1.2	Rumusan Permasalahan .....	5
1.3	Tujuan penelitian.....	5
1.4	Manfaat Penelitian .....	5

### BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

2.1	Kerangka Teori .....	7
2.1.1	Manajemen Strategis.....	7
2.1.2	Proses Perencanaan Strategis .....	9
2.1.3	Konsep TOWS .....	10
2.1.4	Matriks <i>Evaluation Factor Internal</i> (EFI) .....	13
2.1.5	Matriks Profil Persaingan untuk mengetahui tingkat persaingan yang dihadapi perusahaan.....	14
2.1.6	Analisis EFE ( <i>External Factor Evaluation</i> ).....	15
2.1.7	Analisa TOWS .....	16
2.1.8	Analisa Matriks SPACE.....	17
2.1.9	Matriks Internal-External ( IE ).....	18
2.1.10	Analisis Lingkungan .....	20
2.1.11	Alternatif Strategi.....	26
2.1.12	Implementasi Strategi.....	28
2.1.13	Evaluasi Strategi.....	29

	14
2.2 Model Teori.....	31
2.3 Kerangka Pikir .....	32
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	34
3.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	34
3.3 Variabel Penelitian .....	34
3.4 Sumber Data Penelitian.....	35
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	35
3.6 Metode Analisa .....	36
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN BAHASAN</b>	
4.1 Penyajian Data .....	38
4.2 Analisa dan Interpretasi Data.....	47
4.3 Tahapan Analisa TOWS .....	57
4.3.1 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	57
4.3.2 Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE).....	62
4.3.3 Matriks Profil Persaingan ( <i>Competitive Profile Matrix/CPM</i> ) .....	65
4.3.4 Matriks <i>TOWS / SWOT</i> .....	66
4.3.5 Matriks <i>SPACE</i> .....	68
4.3.6 Matriks I-E.....	70
4.4 Alternatif Strategi.....	73
4.5 Implementasi Strategi .....	75
4.6 Evaluasi Strategi .....	79
<b>BAB V : PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan.....	84
5.2 Saran .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	88
<b>LAMPIRAN</b> .....	90



## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Matriks Profil Kompetitif .....	14
2.2 Matriks <i>SWOT</i> .....	16
2.3 Matriks Internal – Eksternal .....	20
4.1 Laporan Laba Rugi PT. BAM .....	44
4.2 Neraca PT. BAM .....	45
4.3 Rekapitulasi Analisis Rasio PT. BAM 2008-2010 .....	52
4.4 Penilaian Matriks IFE .....	59
4.5 Penilaian Matriks EFE .....	63
4.6 Penilaian Matriks CPM .....	66
4.6 Penilaian Matriks TOWS .....	67
4.7 Penilaian Matriks SPACE .....	68
4.8 Tabel Hasil Analisa Dari Analisis Rasio, EFE, IFE, Matriks <i>SWOT</i> , Matriks IE (Internal-Eksternal) dan Matriks Space .....	72

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Matrik SPACE .....	18
2.2 Matrik IE .....	20
2.3 Model Manajemen Strategi (Fred R. David) .....	31
2.4 Model Manajemen Strategi (Hunger & Wheelen) .....	32
2.5 Kerangka Pikir .....	33
4.1 Struktur Organisasi PT. BAM .....	39
4.2 Gambar Matriks SPACE .....	69
4.3 Matriks Identifikasi <i>internal-external</i> PT. BAM .....	71



## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

Daftar Isian untuk Rating dari Matriks EFE dan IFE

Daftar Isian untuk *Weight* dari Matriks EFE dan IFE

Daftar Isian Rating untuk Matriks Space





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada masa perekonomian global saat ini pergerakan penjualan barang maupun jasa dapat bergerak dengan bebas dan persaingan antar perusahaan pada sektor barang maupun jasa dituntut untuk mengembangkan usahanya pada tingkat yang lebih baik pada masa yang akan datang. Untuk mengembangkan usahanya pada tingkat yang lebih tinggi perusahaan harus melaksanakan semua aktivitas yang ada pada bidang operasional, pemasaran, keuangan, produksi dan bidang-bidang lain yang ada pada perusahaan secara baik dan seksama untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan yang memiliki kinerja yang efektif dan efisien akan dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan, dan memenangkan persaingan, sedangkan perusahaan yang memiliki kinerja kurang baik akan semakin tertinggal dan tidak dapat bersaing dengan perusahaan lain. Hal ini seperti yang diungkapkan Wendy (2013) sebagai berikut

Lingkungan bisnis telah berubah secara radikal dan sangat berbeda dari masa lalu. Perubahan ini disebabkan oleh terjadinya *hypercompetition* dalam perekonomian global. *Hypercompetition* merupakan persaingan yang terjadi dalam lingkungan yang terus menerus mengalami perubahan secara cepat dalam kurun waktu yang semakin singkat. Kecepatan dan pendeknya periode perubahan lingkungan menyebabkan perusahaan tidak terlalu mudah untuk melakukan antisipasi dalam upaya menghindari kegagalan-kegagalan. Perusahaan-perusahaan yang ingin bertahan dan lebih maju dalam kondisi demikian perlu untuk mengembangkan strategi yang baru. Dalam kondisi perekonomian seperti ini tidak satupun pasar yang selamanya aman dari persaingan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua perusahaan harus membuat perencanaan untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup di era persaingan global.

Pengembang perumahan merupakan suatu bentuk usaha yang cukup prospektif di Indonesia, hal tersebut dikarenakan semakin meningkatnya jumlah masyarakat yang berdampak pada kebutuhan akan tempat tinggal, serta menanggapi kebutuhan masyarakat akan kebutuhan lingkungan perumahan yang nyaman dan lengkap. Hal ini seperti yang diungkapkan sebagai berikut

Rumah juga merupakan kebutuhan primer manusia. Industri ini akan terus bertahan dan bahkan berkembang lebih baik pada tahun – tahun mendatang (Arif Qodari, 2012)

Pendapat lain yang berkaitan dengan prospek properti juga diungkapkan sebagai berikut.

Prospek bisnis properti masih sangat menjanjikan di 2012 dan bakal booming pada 2014. Selain ekonomi yang membaik dan demand masyarakat yang besar, kenaikan ini juga didukung oleh kenaikan properti dari kredit bank yang disyalir akan tumbuh 18-22%.

Direktur Eksekutif Pusat Studi Properti Indonesia (PSPI) Panangian Simanungkalit memaparkan, bisnis perumahan dan *townhouse* di tengah kota bakal bertumbuh 12%. Sedangkan bisnis ruko, rukan, dan apartemen di lokasi strategis akan tumbuh 10-15%. Sementara, bisnis perkantoran dan hotel tumbuh 10 -12%. Dan, bisnis mal dan trade center akan meningkat 5-7% (Arief, 2012)

Seperti halnya kota-kota yang berkembang lainnya, Kota Malang juga memiliki prospek bisnis perumahan yang menjanjikan. Kondisi ini karena masih banyaknya warga Malang Raya yang belum memiliki hunian sendiri.

Peluang perkembangan properti khususnya perumahan di Malang Raya masih terbuka lebar. Meski tahun ini dibayangi suku bunga yang terus naik, namun properti diprediksi akan tidak akan sepi permintaan. Pasalnya, warga Malang Raya sendiri masih banyak yang belum memiliki hunian sendiri (Malangraya, 2008).

Pertumbuhan perumahan di Kota Malang tidak hanya di tengah kota, melainkan juga di daerah kabupaten. Kondisi ini merupakan prospek yang baik bagi pengembang perumahan di Kota Malang. Hal ini seperti pernyataan berikut ini.



Investasi perumahan di Kota Kabupaten Malang masih sangat menjanjikan. Pertumbuhan perumahan di Kabupaten Malang sangat bagus, khususnya di daerah seputar perbatasan Kota Malang dan Kota Batu. Perumahan kelas menengah ke bawah yang paling banyak dicari masyarakat (Malang pos, 2012).

Adanya prospek yang baik bagi pengembangan properti di Kota Malang telah menciptakan persaingan bagi pengembang perumahan. Para Pengembang terus berupaya memikat pasar yang ada dengan meningkatkan sarana dan prasarana perumahan. Kondisi ini mewajibkan setiap pengembang perumahan untuk berlomba-lomba dalam memantapkan posisi dan daya saing mereka dengan memberikan fasilitas pendukung yang ada pada perumahan seperti tempat ibadah, fasilitas berolahraga, fasilitas perbelanjaan, keamanan terpadu, instalasi listrik bawah tanah, *play ground*, kemudahan akses masuk perumahan, serta potongan harga dan kemudahan sarana KPR (Kredit Pemilikan Rumah) serta fasilitas lainnya yang dapat menjadi daya tarik bagi perumahan di bandingkan pesaing.

Konsep manajemen strategis dan teknik konstruksi maupun arsitektur yang menarik merupakan salah satu faktor pendukung bagi peningkatan daya saing pengembang perumahan. Sebagai salah satu konsep pemberdayaan yang populer untuk meningkatkan kualitas produk dan menciptakan konsep manajemen yang dinamis.

Dengan demikian pengembang perumahan dituntut untuk mengidentifikasi lingkungan usahanya sehingga dapat bersaing dengan pengembang perumahan lainnya dan dapat mengendalikan lingkungan internal usahanya meliputi: peningkatan kualitas sumber daya manusia, pemasaran, produksi, keuangan, penelitian, dan pengembangan, serta system informasi manajemen (SIM). Dan harus cepat tanggap dan teliti terhadap kondisi lingkungan eksternal yang



meliputi: kondisi perekonomian, demografi, faktor persaingan pasar, pasar, serta teknologi yang akhirnya bertujuan untuk mewujudkan prospek bisnis masa depan yang cerah dan menciptakan kemajuan usaha.

Salah satu konsep strategis manajemen yang harus dilakukan sebelum memutuskan realisasi penerapan manajemen strategis dalam konsep manajerial organisasi adalah analisis lingkungan internal dan eksternal pengembang. Tanpa didahului analisa identifikasi lingkungan akan sulit bagi pengembang perumahan untuk mengetahui kondisi yang akan dihadapi dan pada akhirnya dapat mengakibatkan tidak efektifnya hasil penerapan rumusan strategis manajemen. Dengan mengaplikasikan analisa identifikasi lingkungan internal dan eksternal, setidaknya akan didapat suatu gambaran kondisi kekuatan dan daya saing perusahaan pengembang. Pengembang perumahan “PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI” dituntut harus mampu mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal pengembang yaitu ancaman, peluang, kelemahan dan kekuatan yang mempunyai peran yang sangat penting dalam proses perencanaan strategis manajemen.

PT.Buanakarya Adi Mandiri selaku pengembang perumahan Permata Jingga Malang merupakan salah satu pengembang perumahan terbaik di Kota Malang. Peneliti ingin meneliti perusahaan tersebut karena ingin mengetahui bagaimana analisis dan manajemen strategi yang diterapkan dalam perusahaan tersebut sehingga menjadi salah satu perumahan yang berkembang di Kota Malang.

Selain hal tersebut diatas, dalam kondisi perekonomian nasional yang masih belum stabil, yang ditandai dengan kenaikan harga BBM, kenaikan harga material bangunan, relatif rendahnya daya beli masyarakat, kondisi persaingan

pasar yang ketat, serta perubahan apresiasi selera konsumen, juga turut memengaruhi keberlangsungan hidup perusahaan pengembang perumahan. Apabila hal-hal tersebut tidak diperhatikan atau bahkan diabaikan dapat membahayakan kelangsungan hidup organisasi pengembang.

## **1.2 Rumusan Permasalahan**

Pengembang perumahan PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI Malang diwajibkan untuk mampu bersaing dengan beberapa pengembang perumahan yang lainnya, karena persaingan bisnis pada bidang pengembangan perumahan ini sangat ketat khususnya untuk wilayah Malang Raya dan sekitarnya. Berdasarkan pada permasalahan tersebut, dapat dikemukakan bahwa rumusan masalah, yaitu: “Bagaimana mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal serta menentukan strategi bersaing yang tepat pada PT. Buanakarya Adi Mandiri?”.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan oleh pengembang perumahan PT. Buanakarya Adi Mandiri.
2. Merumuskan strategi bersaing yang tepat pada PT. Buanakarya Adi Mandiri.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah:

a. Bagi Perusahaan:

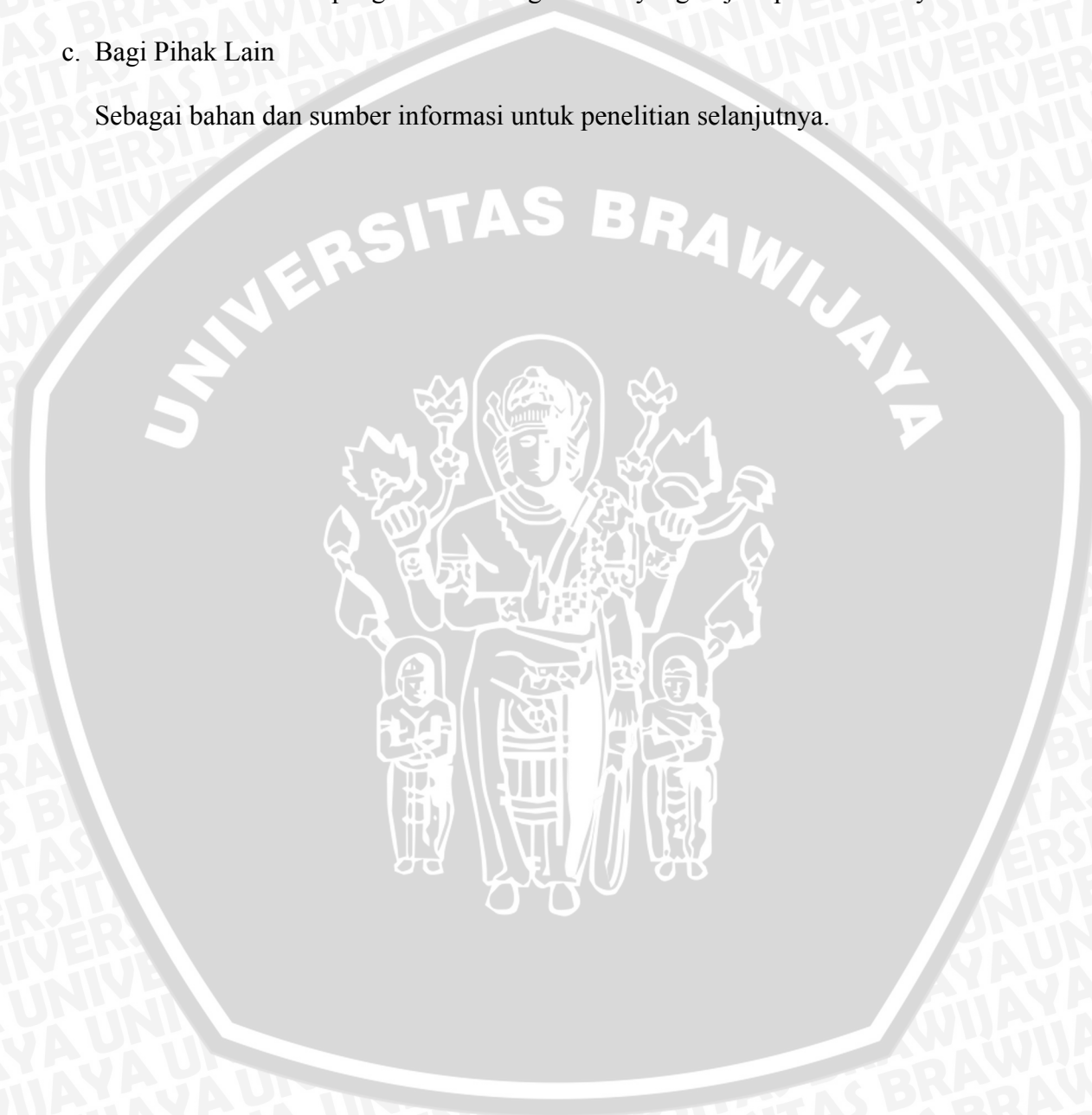
1. Sebagai perbandingan atas langkah-langkah yang telah atau sedang diambil oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya.
2. Sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk memilih alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam perusahaan.

b. Bagi Mahasiswa:

1. Sebagai aplikasi praktek identifikasi masalah dari ilmu yang diperoleh selama mengikuti kuliah
2. Untuk menambah pengetahuan sebagai mana yang terjadi pada dunia nyata.

c. Bagi Pihak Lain

Sebagai bahan dan sumber informasi untuk penelitian selanjutnya.





## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Kerangka Teori

##### 2.1.1. Manajemen Strategis

###### a. Definisi Manajemen Strategis

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, diperlukan suatu konsep strategis manajemen yang tepat dan berkesinambungan agar tujuan pengembang dapat tercapai dan dapat memaksimalkan potensi perolehan laba. Pengembang memerlukan sistem manajemen strategis yang sesuai untuk melakukan proses transformasi sumber daya sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal.

Hunger and Wheelen (2009:4) mendefinisikan manajemen strategi sebagai: “Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian”. Definisi manajemen strategi menurut David (2009:3) adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang menumpukan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategis merupakan taktik sebuah perusahaan untuk meningkatkan daya saing, dan memenangkan

persaingan. Manajemen strategis diperlukan setiap perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **b. Manfaat Manajemen Strategis**

Hunger and Wheelen (2009:7) menjelaskan pentingnya manajemen strategi sebagai berikut: Manajemen strategis sangat penting bagi kinerja bisnis yang efektif dalam lingkungan yang berubah. Penggunaan perencanaan strategis dan pemilihan latihan-latihan alternatif dari tindakan berdasarkan penilaian faktor-faktor internal dan eksternal, merupakan bagian penting dari pekerjaan manajer.

#### **1) Manfaat Finansial**

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi ternyata memiliki kecenderungan lebih berhasil dan dapat bertahan daripada yang tidak menggunakan konsep strategis manajemen. Organisasi bisnis yang menerapkan konsep manajemen strategi menunjukkan peningkatan berarti dalam volume penjualan, keuntungan, dan produktivitasnya dibandingkan dengan organisasi yang sama sekali belum menerapkan konsep tersebut. Organisasi-organisasi yang kinerjanya tinggi cenderung melakukan perencanaan sistematis untuk menghadapi fluktuasi masa depan dalam menghadapi lingkungan internal dan eksternal mereka.

#### **2) Manfaat Non-Finansial**

Manajemen strategis memberikan sejumlah keuntungan diantaranya seperti berikut:

- a) Manajemen strategis mendorong dibuatnya keputusan-keputusan besar yang dapat menunjang pencapaian tujuan-tujuan yang ditetapkan secara lebih baik.
- b) Manajemen strategis meminimalkan sumber daya dan waktu yang digunakan untuk mengoreksi keputusan-keputusan yang salah atau keputusan-keputusan sementara.
- c) Manajemen strategis membantu memadukan perilaku perorangan ke dalam usaha keseluruhan.
- d) Manajemen strategis mendorong pemikiran untuk lebih maju.
- e) Manajemen strategis memberikan pendekatan kooperatif, terpadu, dan antusias untuk menangani masalah-masalah dan peluang.

### **2.1.2. Proses Perencanaan Strategis**

Dalam menghadapi dan menyiasati persaingan usaha yang semakin kompetitif diperlukan suatu perencanaan strategis yang komprehensif dan berkesinambungan dalam kajiannya untuk mewujudkan tujuan pengembang. Perencanaan memberikan kerangka kerja bagi kegiatan pengembang yang dapat memungkinkan untuk peningkatan daya saing dan kinerja pengembang secara umum.

Pengertian manajemen strategis menurut Umar (2009:13) adalah: “Manajemen Strategis sama saja dengan manajemen lainnya, ia berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan hal-hal strategis”

Sedangkan perencanaan strategi operasi menurut Ginting (2005) adalah:



Dalam menjalankan operasi bisnis, perusahaan harus membuat dan memperhitungkan rencana, hal ini ada dalam masalah militer. Strategi operasi adalah kebijaksanaan perusahaan dalam memenangkan kompetisi bisnis dengan produk-produk baru, berkualitas baik, berharga murah, memiliki pelayanan dan kepercayaan yang baik dalam menjalani kontrak. Tanggung jawab pemimpin bisnis menjadi lebih penting dalam memutuskan kebijaksanaan operasi, tujuan dan rencana operasi daripada sekedar pembuatan strategi dan perkiraan rencana.

Uraian tersebut menyatakan bahwa perusahaan memerlukan rencana strategis untuk memenangkan kompetisi. Rencana strategis merupakan tanggung jawab pemimpin bisnis perusahaan.

### 2.1.3. Konsep SWOT

Konsep ini sangat dibutuhkan oleh pengembang untuk memprediksi dan menilai kondisi lingkungan di sekitar pengembang. Pengalaman di lapangan terdahulu menunjukkan bahwa, sebegus-bagusnya implementasi strategis manajemen oleh suatu pengembang, tidak akan dapat mendorong konsumen potensial untuk membeli rumah yang ditawarkan, tanpa sebelumnya dibarengi oleh perumusan formulasi yang menyentuh kondisi pasar secara tepat dan efektif.

Menurut prinsip usaha bidang pengembang perumahan, mulai pendiri *real estate*, *stake holder* dan segenap intitusi dan karyawan akan mengharapkan *return* sebesar-besarnya sebagai hasil akhir yang direncanakan dan dianggap sebagai target operasi serta pemicu semangat bisnis. Perumusan formulasi strategis manajemen organisasi perumahan diharapkan mampu menjawab semua tantangan usaha yang hingga saat ini masih dianggap sebagai salah satu sektor usaha yang menjanjikan dan melibatkan banyak tenaga kerja dan potensi SDM dalam proses pengembangannya.

Dari pengembangan konsep analisis SWOT organisasi pengembang dapat menentukan strategi efektif yang sejauh mungkin dapat memanfaatkan kesempatan yang dimiliki dengan berlandaskan pada potensi kekuatan yang dimiliki oleh pengembang, mengatasi ancaman dari luar, serta untuk memperbaiki kelemahan yang dimiliki pengembang.

SWOT merupakan singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats*. Analisis SWOT didasarkan pada prinsip bahwa strategi haruslah menghasilkan suatu keselarasan antara kondisi internal maupun kondisi eksternal organisasi pengembang, kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal pengembang (peluang dan ancaman). Dengan memiliki panduan SWOT pengembang akan dapat mengetahui kekuatan dan kesempatan yang dimiliki sebagai faktor positif, dan kelemahan dan ancaman sebagai faktor negatif.

TOWS dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. *Threats* (T / Ancaman)

Kejadian-kejadian yang mungkin terjadi yang dapat mengakibatkan kerugian tertentu pada pengembang. Kemungkinan buruk apa yang akan dihadapi?, Konsep apa yang dilakukan oleh pesaing?, Apakah teknologi pesaing dapat membahayakan posisi di pasar?.

b. *Opportunities* (O / Peluang)

Adalah peluang-peluang yang dimiliki dalam diri pengembang. Tren apa yang sedang digemari?. Peluang bermanfaat dapat didapatkan dari:

- 1) Teknologi Baru, dapat merubah posisi persaingan di dalam pasar.
- 2) Kebijakan pemerintah yang menguntungkan usaha.



- 3) Perubahan kondisi sosial, profil & jumlah populasi penduduk, perkembangan gaya hidup dan mode, dll.

c. *Weaknesses* (W / Kelemahan)

Adalah sifat-sifat dari suatu organisasi yang dapat mengurangi nilai-nilai kompeten organisasi serta perbandingan dengan pesaing-pesaingnya.

Pendelegasian apa yang salah? Apa saja yang dapat diperbaiki? Hal apa saja yang perlu untuk dihindari? Menyadari setiap pertanyaan tersebut berasal dari persepsi analisis identifikasi internal dan eksternal. Apakah terdapat kemungkinan bagi pesaing untuk menyadari setiap kelemahan kita? Apakah pesaing dapat melakukannya lebih baik dari kita? Menjadi realistis, menyadari setiap kenyataan buruk yang memang harus dihadapi.

d. *Strenghts* (S / Kekuatan)

Adalah kemampuan internal yang menonjol dari pengembang secara relatif yang merupakan perbandingan dengan organisasi lain. Hal terbaik apa saja yang telah dilakukan? Keuntungan apa yang dimiliki? Menyadari setiap kekuatan sendiri dan kekuatan pesaing.

Dengan adanya analisis kekuatan dan kelemahan dapat diketahui perbandingan kekuatan dan kelemahan pengembang dengan pesaingnya. Sedangkan dari analisis peluang dan ancaman dapat diketahui faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup pengembang.



#### 2.1.4. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Selain melakukan analisis terhadap berbagai peluang dan ancaman, perusahaan juga melakukan analisis terhadap kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari faktor internal yang teridentifikasi, yang memiliki pengaruh secara langsung terhadap strategi perusahaan. Analisis IFE ini digunakan untuk mengetahui faktor internal perusahaan berkaitan dengan kelemahan yang dianggap penting. Data yang diambil adalah dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi dan produksi.

Langkah-langkah yang perlu di ambil dalam kegiatan ini menurut David (2009:230) adalah

- a) Tulis faktor-faktor sukses kritis dari lingkungan internal. Gunakan 10 sampai 20 faktor internal terpenting, termasuk kekuatan maupun kelemahan. Tuliskan kekuatan lebih dahulu dan kemudian kelemahan. Usahan spesefifik mungkin.
- b) Berikan bobot dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor. Bobot yang diberikan pada suatu faktor menunjukkan kepentingan relatif dari faktor itu untuk sukses dalam industri. Tanpa mempedulikan apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terbesar pada prestasi organisasi diberi bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0. Bobot didasarkan keadaan industri.
- c) Berikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor itu mewakili sangat lemah (peringkat=1), lemah (peringkat=2), kuat (peringkat=3), atau sangat kuat (peringkat=4). Peringkat diberikan berdasarkan keadaan perusahaan.
- d) Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai setiap variabel.
- e) Jumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap variabel untuk menentukan total nilai untuk organisasi.

### 2.1.5. Matriks Profil Persaingan untuk mengetahui tingkat persaingan yang dihadapi perusahaan

Matriks Profil Persaingan (*Competitive Profile Matrix/CPM*) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahannya dalam kaitan dengan posisi strategi perusahaan. Bobot dan total nilai dalam CPM dan EFE adalah sama, akan tetapi faktor-faktor dalam CPM termasuk isu internal dan eksternal. Faktor sukses kritis dalam CPM lebih luas dan lebih spesifik. Faktor sukses kritis dalam CPM tidak dikelompokkan dalam peluang dan ancaman. Contoh matriks profil Persaingan adalah sebagai berikut :

**TABEL 2.1**  
**MATRIKS PROFIL KOMPETITIF**

Faktor Sukses Kritis	Bobot	AVON		L'OREAL		PROCTER & GAMBLE	
		Pering Kat	Nilai	Pering kat	Nilai	Pering kat	Nilai
iklan	0,20	1	0,20	4	0,80	3	0,60
Mutu Produk	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Daya Saing Harga	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Manajemen	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Posisi Keuangan	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Loyalitas Pelanggan	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Ekspansi Global	0,20	4	0,80	2	0,40	2	0,40
Pangsa Pasar	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,15</b>		<b>3,25</b>		<b>2,80</b>

Sumber : David (2009:162)



### 2.1.6. Analisis EFE (*External Factor Evaluation*)

Matrik EFE ini digunakan untuk mengetahui faktor eksternal perusahaan. Data tersebut berupa hal yang menyangkut persoalan ekonomi sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan dalam suatu industri, serta data eksternal lainnya yang relevan. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Dengan dilakukannya analisis EFE, maka selanjutnya akan dilakukan analisis menyeluruh terhadap setiap faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap lingkungan.

Langkah-langkah yang perlu diambil dalam kegiatan ini menurut David (2009:158) adalah :

- 1) Buat daftar faktor-faktor eksternal yang diidentifikasi. Cari antara 10 sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar peluang dahulu baru ancaman.
- 2) Beri bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (amat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut. Peluang sering mendapat bobot lebih besar ketimbang ancaman, tetapi ancaman dapat juga menerima bobot tinggi bila berat atau mengancam. Bobot yang wajar dapat ditentukan dengan membandingkan pesaing yang sukses dengan yang gagal atau dengan mendiskusikan faktor tersebut dan mencapai konsensus kelompok. Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor di atas harus sama dengan 1,0. bobot didasarkan pada industri.
- 3) Berikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor sukses kritis untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menjawab faktor ini, dengan catatan 4=respon sangat bagus, 3=respon di atas rata-rata, 2=respon rata-rata, 1=respon dibawah rata-rata. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Peringkat didasarkan pada keadaan perusahaan.
- 4) Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot.
- 5) Jumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap variabel untuk menentukan nilai yang dibobot total bagi organisasi.
- 6) Nilai bobot tertinggi untuk suatu organisasi dari analisis Matriks EFE adalah 4,0 dan yang terendah adalah 1,0.



### 2.1.7. Analisis SWOT

Analisis *SWOT* ini menunjukkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, juga peluang dan ancaman eksternal kemudian divisualisasikan ke dalam matrik *SWOT*. Data yang digunakan berasal dari Analisis *EFE* dan *IFE*. Matrik ini terdiri dari beberapa alternatif strategi sesuai dengan posisi pada kotaknya. Strategi *SO* (*Strengths-Opportunities*) menuntut perusahaan menggunakan kekuatan internal dan meraih peluang yang ada di perusahaan. Strategi *WO* (*Weaknesses-Opportunities*) menuntut perusahaan memperkecil kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi *ST* (*Strengths-Threats*) menuntut perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Sedangkan strategi *WT* (*Weaknesses-Threats*) menuntut perusahaan bertahan atau mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman. Matrik *SWOT* menurut Rangkuti (2006:32) digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 2.2**  
**Matrik *SWOT***

IFE EFE	Strengths (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Weaknesses W) Tentukan 5-10 kelemahan internal
Opportunities (O) Tentukan 5-10 peluang eksternal	Srategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Startegi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Tentukan 5-10 ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti (2006:32).

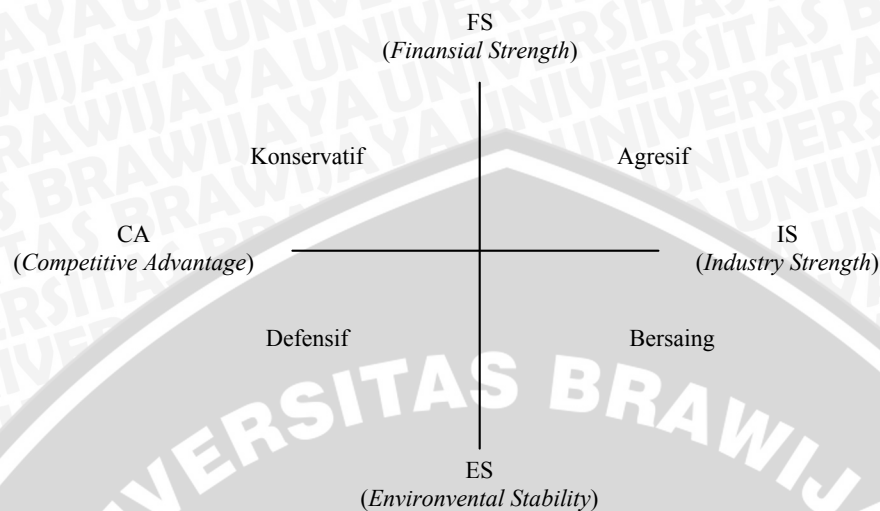
### 2.1.8. Analisis matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Matriks SPACE digunakan untuk memetakan kondisi pengembang dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan diagram Kartesius yang terdiri atas empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka kerja keempat kuadran itu adalah dengan menunjukkan apakah hasil analisisnya akan mengindikasikan pemakaian startegi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif bagi organisasi pengembang perumahan. Menurut David (2009:332) langkah menganalisis dengan matriks SPACE adalah sebagai berikut:

1. Pilih kumpulan variabel untuk menetapkan kekuatan keuangan (FS), keunggulan bersaing (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).
2. Beri nilai angka mulai dari +1 (terburuk) sampai +6 (terbaik) dari masing-masing variabel yang menyusun dimensi FS dan IS. Beri nilai angka mulai dari -1 (terbaik) sampai -6 (terburuk) dari masing-masing variabel yang menyusun dimensi ES dan CA.
3. Menghitung nilai rata-rata dari FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai-nilai yang diberikan pada variabel dari masing-masing dimensi dan membagi dengan jumlah variabel yang disertakan dalam setiap dimensi.
4. Menggambar titik nilai rata-rata FS, IS, ES, dan CA pada sumbu yang tepat dalam Matriks SPACE.
5. Tambahkan dua nilai pada sumbu x dan gambarkan titik resultan pada X. Tambahkan dua nilai pada sumbu-y dan gambarkan titik resultan pada Y. Gambarkan perpotongan titik xy yang baru.
6. Gambar vektor penunjuk arah dari Matriks SPACE semula lewat titik perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi agresif, bersaing, defensif, atau konservatif.

Gambar 2.1

# MATRIK SPACE



Sumber : David (2009:333)

## 2.1.9. Matriks *internal-External (I-E)*

Matriks Internal-Eksternal (IE) menempatkan berbagai divisi dari suatu organisasi dalam sembilan sel. Matriks ini serupa dengan Matriks BCG dalam arti keduanya menempatkan berbagai divisi dari organisasi dalam diagram skematis, sehingga keduanya disebut matriks portofolio. Disamping itu ukuran dari setiap lingkaran menggambarkan persentase kontribusi laba dari setiap divisi dalam matriks BCG dan IE.

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci : total nilai EFI yang diberi bobot pada sumbu x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu y. Sumbu x matriks IE didapat dari total nilai EFI dengan dikelompokkan menjadi 3, yaitu bila bobot nilai dari EFI antara 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, dan nilai 3,0 sampai 4,0 tergolong kuat. Demikian pula pada sumbu y, total nilai EFE dengan nilai 1,0

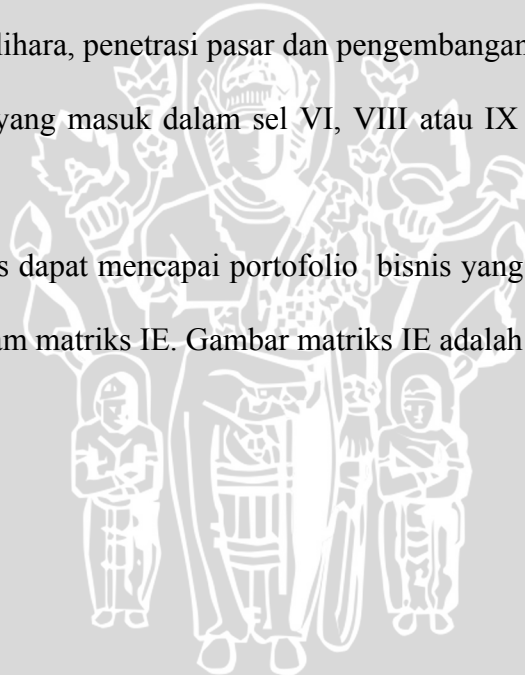


sampai 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0 sampai 2,99 tergolong sedang, dan antara 3,0 sampai 4,0 tergolong tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai dampak strategi berbeda.

- a) Pertama divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat disebut tumbuh dan bina. Strategi yang dapat digunakan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horisontal).
- b) Divisi yang masuk sel III, V, atau VII terbaik dapat dikelola dengan strategi pertahankan dan pelihara, penetrasi pasar dan pengembangan produk
- c) Divisi yang umum yang masuk dalam sel VI, VIII atau IX adalah panen atau divestasi.

Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis yang diposisikan dalam atau disekitar sel I dalam matriks IE. Gambar matriks IE adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.2**

**MATRIK IE**

	Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
Tinggi 3,0-4,0	I Tumbuh dan membangun	II Tumbuh dan membangun	III Menjaga
Sedang 2,0-2,99	IV Tumbuh dan membangun	V Menjaga	VI Panen dan divestasi
Rendah 1,0-1,99	VII Menjaga	VIII Panen dan divestasi	XI Panen dan divestasi

Sumber : David (2009:344)

### 2.1.10. Analisis Lingkungan

Lingkungan merupakan faktor penting dalam penyusunan perencanaan strategi suatu perusahaan. Semua aktivitas bisnis tidak dapat lepas dari pengaruh lingkungan. Karena itu dalam mengelola kegiatan bisnis termasuk perencanaanya, lingkungan merupakan salah satu faktor yang sangat diperhitungkan. Analisis Lingkungan menurut Wheelen dan Hunger (2002:9) ada dua yaitu :

#### A. Analisis Lingkungan Eksternal

Untuk menjalankan aktifitasnya perusahaan tidak perna lepas berinteraksi dengan lingkungannya terutama lingkungan eksternal. Analisis lingkungan eksternal mempunyai karakter *uncontrollable* atau berada di luar

kendali perusahaan. Wheelen dan hunger (2009:112) berpendapat bahwa :  
“Analisis lingkungan eksternal adalah suatu proses yang terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak”.

Menurut Wheelen dan hunger (2009:113) faktor-faktor lingkungan eksternal dibedakan menjadi :

- 1) Kekuatan ekonomi yang mengatur pertukaran material, uang, energi dan informasi.
- 2) Kekuatan teknologi yang menghasilkan penemuan pemecahan masalah.
- 3) Kekuatan hukum-politik yang mengalokasikan kekuasaan dan menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum dan aturan-aturan.
- 4) Kekuatan sosiokultural yang mengatur nilai-nilai adat istiadat dan kebiasaan lingkungan.

Penjelasan masing-masing faktor lingkungan eksternal tersebut adalah:

#### 1) Ekonomi

Faktor ekonomi berhubungan dengan sifat dan arah ekonomi dimana suatu perusahaan beroperasi. Sebab pola konsumsi masyarakat secara relatif dipengaruhi oleh tren sektor ekonomi dan pasar, sehingga dalam perencanaan strateginya setiap organisasi harus mempertimbangkan arah tren ekonomi yang mempengaruhi industri atau pasarnya.

Perusahaan harus memonitor dan menganalisis perubahan dan kondisi ekonomi, baik ekonomi lokal, nasional maupun internasional seperti tersedianya kredit, tingkat *disposable income* (pendapatan yang siap dibelanjakan), kecenderungan belanja dan mengkonsumsi, tingkat bunga,



tingkat inflasi, trend pertumbuhan GDP atau GNP, kebijaksanaan fiskal dan moneter, anggaran belanja negara, nilai tukar mata uang, sarana dan prasarana ekonomi, dan sebagainya. Dalam lingkup yang lebih besar, perusahaan juga perlu memonitor perkembangan kekuatan ekonomi, serta aliansi-aliansi kerjasama ekonomi internasional dan global seperti Masyarakat Ekonomi Eropa, OPEC, APEC, AFTA dan lain-lain.

## 2) Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas politik dan hukum merupakan pertimbangan utama bagi para manajer dalam menformulasi strategi perusahaan. Lingkungan politik dan hukum mencakup faktor-faktor yang dikendalikan oleh pemerintah. Unsur dan parameter utamanya adalah ideologi politik pemerintahan, stabilitas pemerintahan, jumlah dan kekuatan partai politik, sikap pemerintah terhadap dunia industri, dll. Lingkungan politik dan hukum biasanya mencakup :

- a) Peraturan-peraturan pemerintah, seperti upah minimum, kebijaksanaan harga, perlindungan tenaga kerja.
- b) Undang-undang seperti : Undang-undang Perlindungan konsumen, Undang-undang Hak Paten, Undang-undang persaingan sehat, Undang-undang perlindungan lingkungan, dan lainnya.
- c) Kepastian dan Penegakan hukum, sistem peradilan.

## 3) Teknologi

Teknologi merupakan pendorong utama dibalik pengembangan berbagai produk dan pasar baru. Teknologi dapat mempunyai pengaruh penting pada kinerja industri, misalnya, mempertimbangkan akibat dari rekayasa

genetika industri farmasi, transistor telekomunikasi, dan plastik pada pemakaian bahan metal.

Umumnya dalam aktivitasnya, organisasi dapat menggunakan teknologi dalam empat bidang atau sektor, yaitu dalam bidang atau sektor-sektor administrasi, decision support systems (DSS), operasi organisasi, dan penelitian dan pengembangan (R&D).

#### 4) Sosial budaya

Faktor sosial budaya yang dapat mempengaruhi aktivitas dan kinerja perusahaan mencakup keyakinan, nilai-nilai, sikap, pandangan, serta gaya hidup manusia sebagai akibat perkembangan dan perubahan kondisi kebudayaan bahasa, ekologi, demografi, keberagaman, pendidikan, suku bangsa, lembaga sosial dan lainnya. Misalnya perubahan sikap sosial masyarakat akan mempengaruhi permintaan dan pola konsumsi pada jenis-jenis pakaian.

#### 5) Pasar dan Persaingan (Kompetitif)

David (2009:138 ) menambahkan faktor pasar dan persaingan dalam analisis eksternal. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi pasar dan persaingan penting untuk perumusan strategi. Mengidentifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan mempunyai divisi yang bersaing dalam berbagai industri, karena sebagian besar perusahaan pada umumnya tidak menyediakan informasi penjualan dan laba atas dasar divisi dengan alasan persaingan. Informasi ini bisa didapat dari internet. Menurut David (2009:139) pertanyaan kunci tentang pesaing antara lain adalah :

- a) Apakah kekuatan dari pesaing utama?
- b) Apakah kelemahan para pesaing utama?



- c) Apakah sasaran dan strategi para pesaing utama?
- d) Bagaimanakah para pesaing utama akan merespon kecenderungan ekonomi sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi dan persaingan saat ini yang mempengaruhi industri kita?
- e) Seberapa rentankah para pesaing utama terhadap alternatif strategi perusahaan kita?
- f) Seberapa rentankah strategi alternatif kita terhadap keberhasilan serangan baling para pesaing utama kita?
- g) Bagaimanakah posisi relatif paroduk atau jasa kita terhadap posisi produk atau jasa pesaing utama kita?
- h) Sampai seberapa besarkah perusahaan baru masuk dan perusahaan lama keluar dari industri kita.
- i) Faktor-faktor utama apakah yang telah menempatkan posisi bersaing kita saat ini dalam industri ini?
- j) Bagaimanakah perubahan peringkat penjualan dan laba dari para pesaing utama dalam industri ini selama beberapa tahun ini? Mengapa peringkat itu berubah sedemikian rupa?
- k) Bagaimanakah sifat-sifat hubungan pemasok dan distribusi dalam industri ini?
- l) Sampai seberapa jauh produk-produk atau jasa-jasa pengganti dapat mengancam para pesaing dalam industri ini?

## **B. Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal adalah kata lain dari pengembangan profil perusahaan. Namun banyak pula yang menyebutkan sebagai analisis dan keunggulan strategi, yang didefinisikan oleh

Siagian (2004:105) mengidentifikasi faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan, keterbatasannya dan ciri-cirinya yang biasanya dikategorikan pada (1) posisi pasar, (2) keuangan dan akunting, (3) produksi yang berarti, (4) sumber daya manusia, dan (5) struktur organisasi dan manajer”.

Adapun faktor-faktor internal yang digunakan dalam penelitian ini sesuai obyek yang diamati berdasarkan David (2009:190-234)



#### a) Manajemen

Fungsi manajemen terdiri atas lima kativitas pokok, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengontrolan. Perencanaan membantu sebuah perusahaan mencapai pengaruh maksimal dari suatu usaha. Perencanaan memungkinkan perusahaan untuk mempertimbangkan berbagai faktor yang relevan dan berfokus pada hal yang terpenting.

Organisasi dapat membangun sinergi melalui perencanaan. Sinergi terjadi manakala orang bersatu sebagai satu timp yang tahu apa yang ingin dicapainya. Dengan menetapkan dan mengomunikasikan tujuan-tujuan yang jelas, karyawan dan manjer dapat bekerja bersama ke arah tujuan yang diinginkan. Sinergi dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang solid.

Pemotivasian dapat diartikan sebagai proses memengaruhi orang untuk meraih tujuan tertentu. Motivasi menjelaskan mengapa beberapa orang bekerja keras. Penempatan staf atau manajemen personalia mencakup berbagai aktivitas seperti perekrutan, pewawancara, pengujian, penyelesaian, pengorientasian, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, pengevaluasian, pemberian imbalan, pendisiplinan, pengangkatan dan pemecatan karyawan

#### b) Pemasaran

Pemasaran merupakan proses penentuan, pengantisipasi, penciptaan, dan pemenuhan keinginan dan kebutuhan pelanggan atas produk atau jasa. Tujuan fungsi pemasaran yaitu (1) analisis konsumen, (2) penjualan produk, (3) perencanaan produk dan jasa, (4) penetapan harga, (5) distribusi, (6) riset pemasaran dan (7) analisis peluang.

c) Produksi/Operasi dan pengembangan

Fungsi produksi/operasi suatu perusahaan terdiri dari semua aktivitas yang merubah masukan menjadi barang atau jasa. Aktivitas-aktivitas produksi dan operasi biasanya menggambarkan bagian terbesar dari sumberdaya manusia dan modal suatu organisasi.

d) Keuangan dan Akuntansi

Kondisi keuangan seringkali dipertimbangkan sebagai ukuran yang terbaik kekuatan atau posisi persaingan perusahaan dan menjadi daya tarik utama bagi para investor.

Pada intinya analisis lingkungan internal merupakan proses pengidentifikasian faktor-faktor internal dan nilai-nilai kegiatannya, lalu membandingkannya dengan latar belakang dan standar internal perusahaan kemudian merumuskan kekuatan serta kelemahan internal perusahaan yang digunakan sebagai masukan dalam memformulasikan strategi.

Dalam analisis lingkungan internal para pakar strategi banyak memilih pendekatan fungsional, yakni dengan menganalisis kinerja tiap fungsi yang terdapat dalam suatu organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.11. Alternatif Strategi**

Setelah menentukan perumusan strategi utama dan menguji kelayakan bidang usaha yang dipilih, maka perlu untuk disiapkan strategi dan kebijakan fungsional pengembang yang sesuai dengan strategi utama. Langkah selanjutnya adalah menentukan alternatif strategi lain yang tepat.

Pengembang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimilikinya apabila pengembang memiliki keunggulan dalam persaingan usaha di bidang ini. Sumber keunggulan bersaing dapat berupa: produk terbaik di pasar, memberikan jasa pelayanan yang paling dinamis, memberikan harga jual yang paling murah, punya lokasi yang paling strategis, teknologi yang tepat guna, atribut barang yang sesuai dengan kehendak konsumen, memasarkan produk baru yang paling cepat, merek dan reputasi pengembang yang sudah teruji, dan memberikan nilai barang yang lebih besar daripada uang yang dikeluarkan konsumen.

Strategi bersaing menurut Hariadi (2005:99):

Strategi bersaing perusahaan merupakan langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi didalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan. Keunggulan bersaing dalam pasar akan memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar daripada pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan.

Dan terdapat lima strategi bersaing yang mendukung bentuk keunggulan bersaing target pasar, antara lain:

1) *A low cost leadership strategy*

Suatu strategi dalam penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara luas, dengan harga produk serendah mungkin.

2) *A broad differentiation strategy*

Suatu strategi dalam penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara luas, dengan cara dan spesifikasi produk yang ditampilkan berbeda dibandingkan pesaing.



3) *A best cost provider strategy*

Suatu strategi dalam penyediaan produk dan jasa yang nilainya lebih besar daripada uang yang dikeluarkan konsumen. Strategi tersebut merupakan kombinasi antara tampilan produk yang beda dan lebih baik dibanding pesaing dan dengan harga yang rendah.

4) *A focus or market niche strategy based on lower cost*

Strategi yang memfokuskan pada penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi pasar yang sempit dengan harga yang lebih rendah daripada pesaing.

5) *A focused or market niche strategy based on differentiation*

Strategi untuk melayani pasar yang sempit dan spesifik dengan cara yang betul-betul beda.

Identifikasi dan penentuan strategi berbagai bidang fungsional sangat penting karena dapat lebih memperjelas strategi utama dengan identifikasi yang sifatnya spesifik dan terperinci tentang bagaimana seorang manajer sebagai pengambil keputusan harus mengelola bidang-bidang fungsional tertentu di masa yang akan datang. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain bagi manajemen kecuali mengembangkan berbagai strategi bidang fungsional dengan memberikan perhatian utama pada bidang-bidang fungsional yang penting, seperti pemasaran, keuangan, produksi, SDM, dan sistem informasi.

### 2.1.12. Implementasi Strategi

Implementasi strategi pengembang menyangkut pelaksanaan dari alternatif strategi yang akan dipilih. Menurut David (2009:439-440): Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan penerapan strategis. Penerapan strategi berarti

perubahan. Secara luas berarti pekerjaan yang dimulai setelah strategi dirumuskan. Penerapan strategi yang berhasil membutuhkan dukungan, sekaligus disiplin dan kerja keras, dari manajer dan karyawan yang memiliki motivasi tinggi. Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan rencana tahunan, melengkapi kebijaksanaan dan memotivasi karyawan serta mengalokasikan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan perusahaan.

Identifikasi dan penentuan strategi berbagai bidang fungsional sangat penting karena dapat lebih memperjelas strategi utama dengan identifikasi yang sifatnya spesifik dan terperinci tentang bagaimana seorang manajer sebagai pengambil keputusan harus mengelola bidang-bidang fungsional tertentu di masa yang akan datang. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain bagi manajemen kecuali mengembangkan berbagai strategi bidang fungsional dengan memberikan perhatian utama pada bidang-bidang fungsional yang penting, seperti pemasaran, keuangan, produksi, SDM, dan sistem informasi.

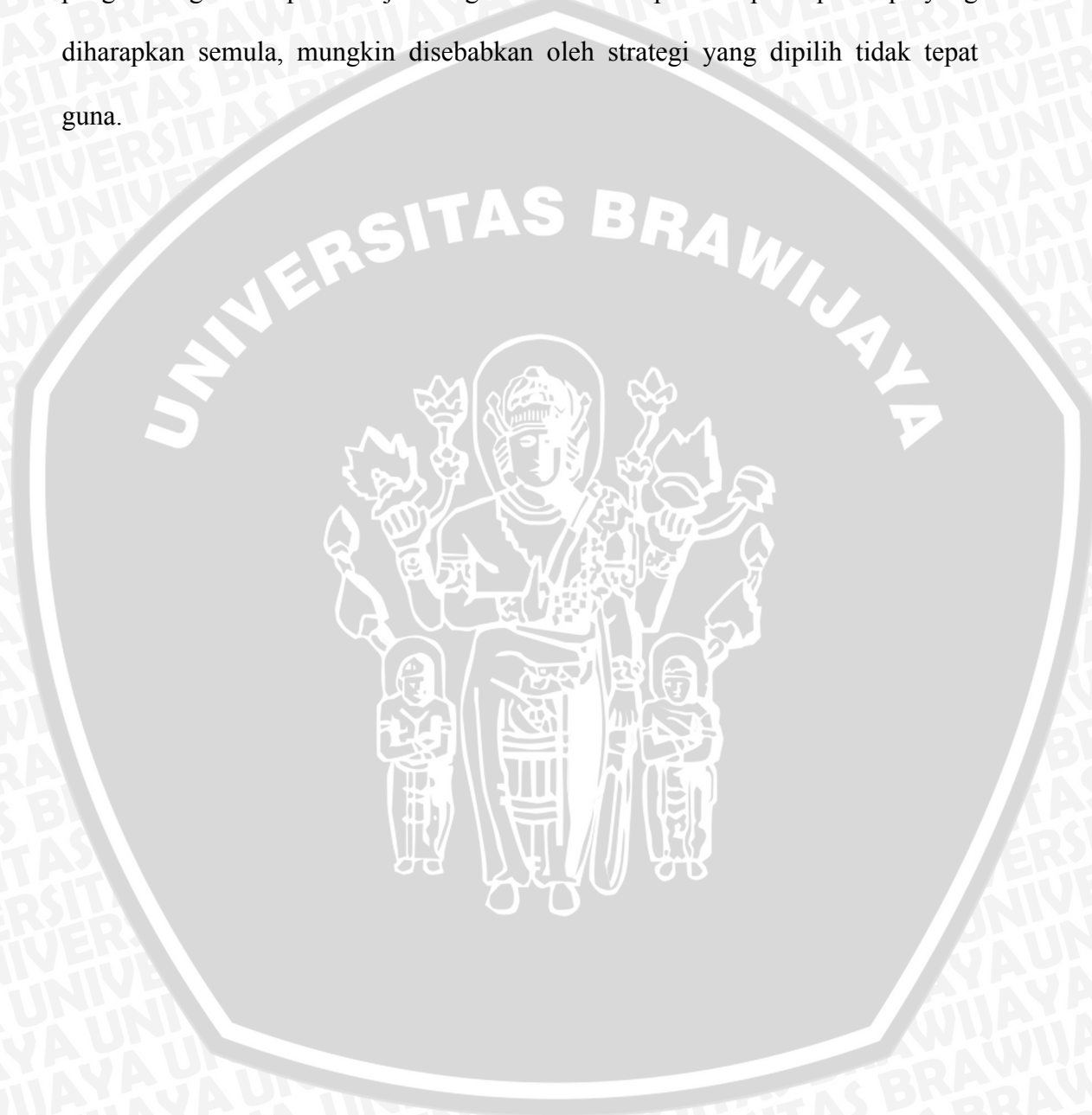
#### **2.1.13. Evaluasi Strategi**

Menurut David (2009:500-506) hakikat evaluasi strategi adalah sebagai berikut.

Proses manajemen strategis menghasilkan keputusan yang dapat mempunyai konsekuensi yang signifikan dan jangka panjang. Mengevaluasi strategi sangat penting untuk kehidupan organisasi; Evaluasi yang tepat waktu dapat memperingatkan manajemen akan adanya masalah atau potensi masalah sebelum situasi menjadi kritis. Evaluasi strategi mencakup tiga kegiatan dasar, yaitu :

- 1 ) Mengkaji landasan strategi perusahaan
- 2 ) Membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan
- 3 ) Mengambil tindakan korektif untuk memastikan kinerja sesuai rencana

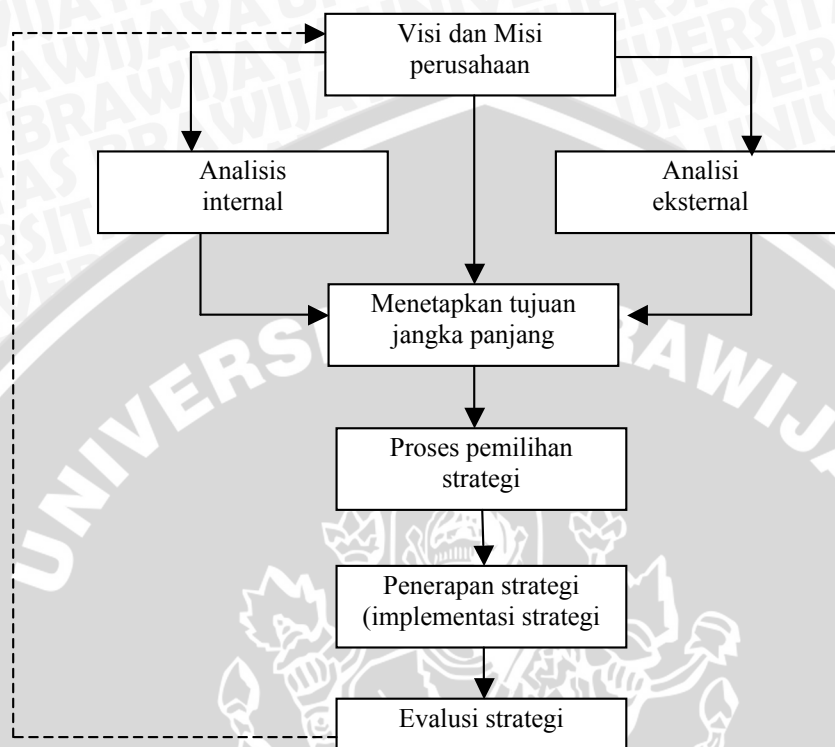
Dari pendapat David tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa evaluasi strategi adalah penilaian terhadap strategi yang telah dipilih atau dirumuskan oleh organisasi dan apakah dapat diimplementasikan dengan tepat guna oleh pengembang. Dan apabila tujuan organisasi tidak dapat tercapai seperti apa yang diharapkan semula, mungkin disebabkan oleh strategi yang dipilih tidak tepat guna.





## 2.2 Model Teori

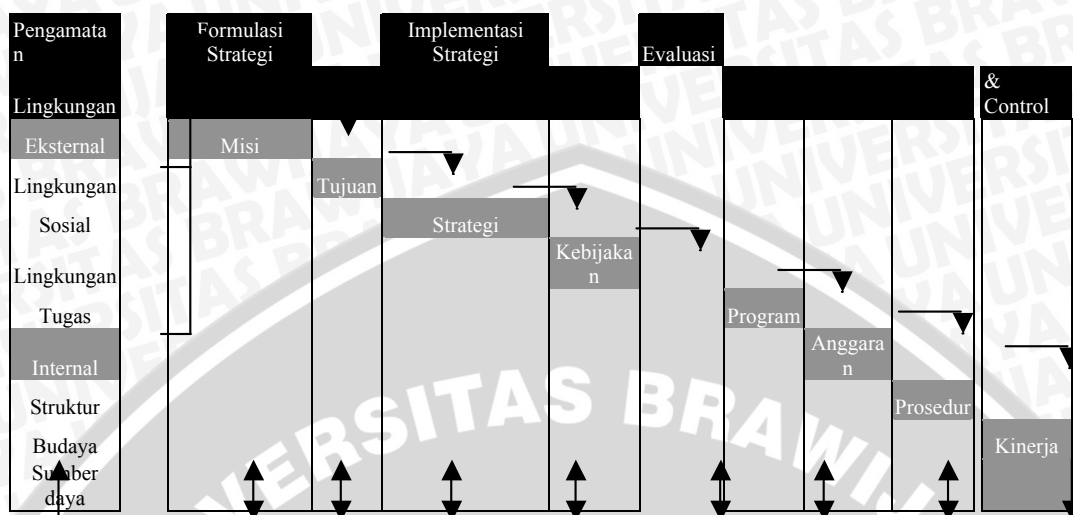
**Gambar 2.3**  
**Model Manajmen Strategi**



Sumber: David (2009:84)

Sedangkan model manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger (2009:12) digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.4**  
**Model Manajemen Strategi**

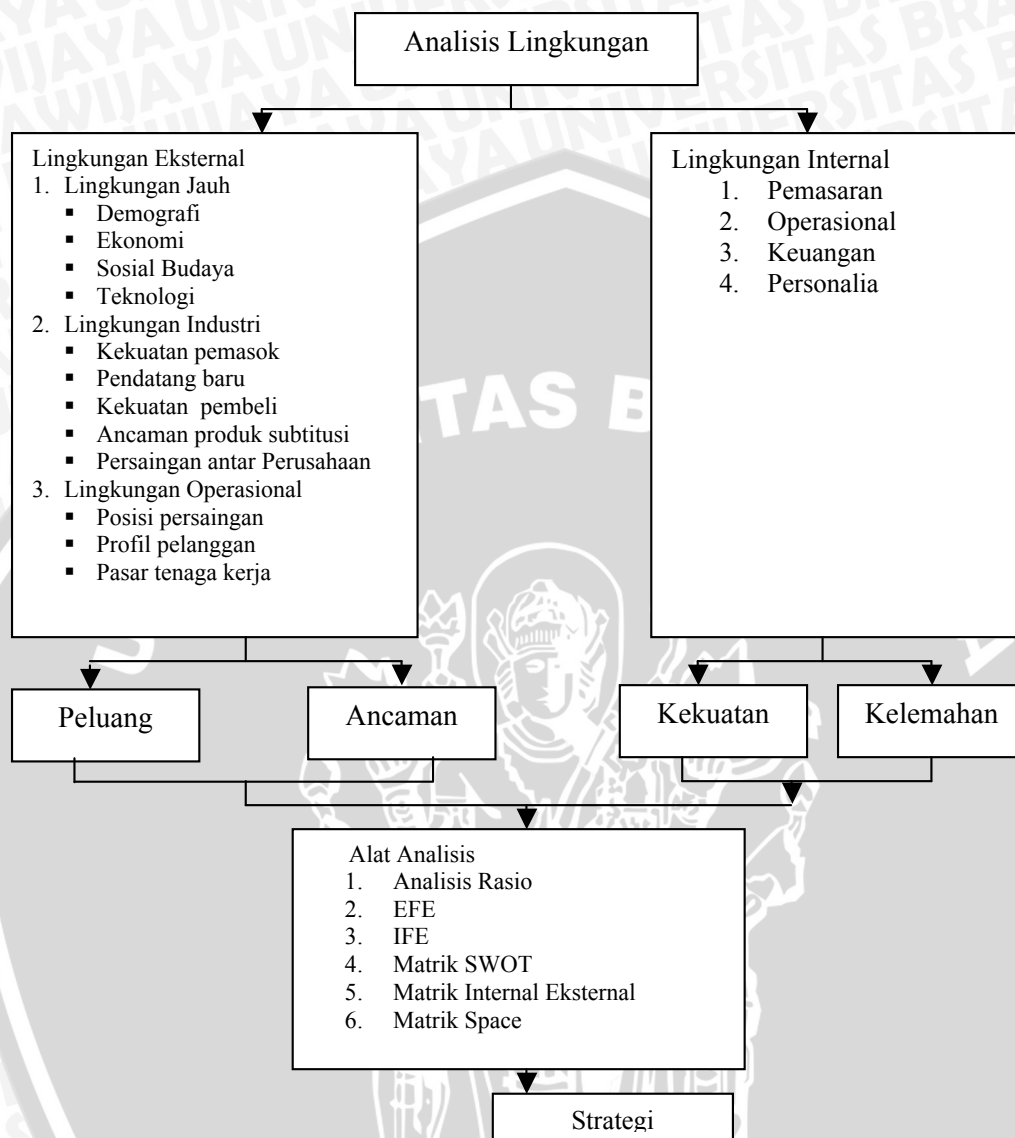


Sumber: Hunger & Wheelen, **Manajemen Strategis**, (2009;12)

### 2.3 Kerangka pikir

Sesuai dengan latar belakang yang telah dikemukakan bahwa keberadaan manajemen strategi sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam aktivitas usahannya baik itu industri kecil, menengah maupun industri besar. Pada penelitian ini peneliti ingin melihat lebih jauh terhadap lingkungan eksternal dan internal untuk memberikan alternatif strategi pada PT. Buanakarya Adi Mandiri Malang, sehingga proses pemikiran ini adalah seperti yang dituangkan pada gambar 2.5 berikut ini :

**Gambar 2.5**  
**Kerangka Pikir**



Sumber: David (2009:450-500)



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan yang ada sekarang berdasarkan data-data dengan menyajikan data, menganalisis data, dan menginterpretasikannya.

Penelitian pada skripsi ini lebih bersifat penjelasan terhadap fenomena yang ada. Oleh karena itu, yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggambarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi dalam pencapaian misi dan tujuan perusahaan, serta variabel-variabel yang terdapat pada model manajemen strategis.

##### **3.2. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini diarahkan untuk mengumpulkan data yang relevan guna menjawab permasalahan yang telah disebutkan pada perumusan masalah. Obyek penelitian di sini adalah manajemen level yang berkaitan erat dengan manajemen strategi. Subyek penelitian adalah PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI sebagai perusahaan swasta yang perlu menerapkan manajemen strategi.

##### **3.3. Variabel Penelitian**

Adapun peubah dan pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Lingkungan Internal

Lingkungan Internal merupakan suatu kondisi sebenarnya yang terdapat dalam organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh pengembang.

b. Lingkungan Eksternal

Merupakan suatu identifikasi kondisi eksternal atau lingkungan di luar dari lingkungan pengembang yang dapat mempengaruhi aktivitas dari suatu organisasi.

### 3.4. Sumber Data Penelitian

Pada penelitian ini, sumber datanya adalah data primer dan data sekunder:

- a. Data primer adalah data yang secara langsung diperoleh dari pengembang melalui wawancara yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari luar pengembang yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, bersifat mendukung atau melengkapi data primer.

### 3.5. Metode Pengumpulan Data

Dalam usaha untuk memperoleh dan mengolah data dalam penelitian ini akan digunakan:

a. Metode *Interview*

Menurut Indriantoro dan Supomo (2009:132) merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian.

Dalam penelitian ini wawancara langsung dilakukan dengan pimpinan organisasi serta karyawan.

Dalam melakukan wawancara digunakan panduan wawancara, untuk memudahkan dilakukannya wawancara secara terstruktur.

b. Metode Dokumentasi

Data dokumentasi menurut Indriantoro dan Supomo (2009:146) adalah suatu teknik pengumpulan data dengan cara melihat dan mempelajari data-data perusahaan dalam bentuk laporan, maupun surat-surat.

### 3.6. Metode Analisis

a. Analisis kuantitatif

Analisis Rasio

Analisis rasio ini digunakan untuk mengetahui kesehatan organisasi atau untuk mengetahui kemampuan organisasi.

b. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif dilakukan dengan menggunakan analisis *SWOT* dengan tahapan sebagai berikut.

1. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal pengembang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data internal seperti aspek manajemen, produksi, pemasaran, dan keuangan.



## 2. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal organisasi pengembang. Data eksternal yang dievaluasi seperti persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, persaingan di pasar, serta data eksternal lainnya.

## 3. Matriks TOWS

Matriks yang digunakan untuk menganalisis lingkungan yang mengandung peluang dan ancaman serta mencari kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan sehingga akan mempengaruhi perumusan atau kebijakan dan pelaksanaannya. Matriks TOWS atau biasa disebut matriks *SWOT* adalah matriks dengan empat tahap *matching stage*. *Matching stage* dimaksudkan untuk membantu para pembuat keputusan mengembangkan formulasi strategi alternatif untuk kajian tahap penentuan perumusan strategi berikutnya.

## 4. Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE)

Matriks SPACE digunakan untuk memetakan kondisi pengembang dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan diagram kartesius yang terdiri atas empat kuadran dengan skala ukuran yang sama.

## 5. Matriks *Internal-External* (I-E)

Matriks I-E bermanfaat untuk memposisikan suatu organisasi pengembang ke dalam matriks yang terdiri atas sembilan sel, berperan dalam memetakan organisasi pengembang dalam sebuah diagram skematis.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN BAHASAN

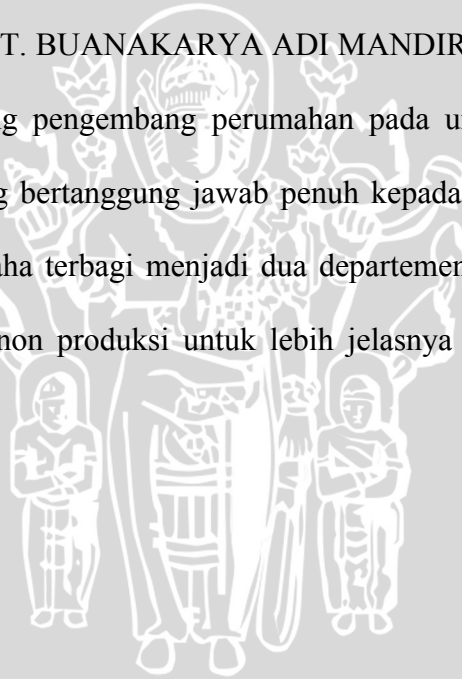
#### 4.1 Penyajian Data

##### 4.1.1 Gambaran Umum Pengembang

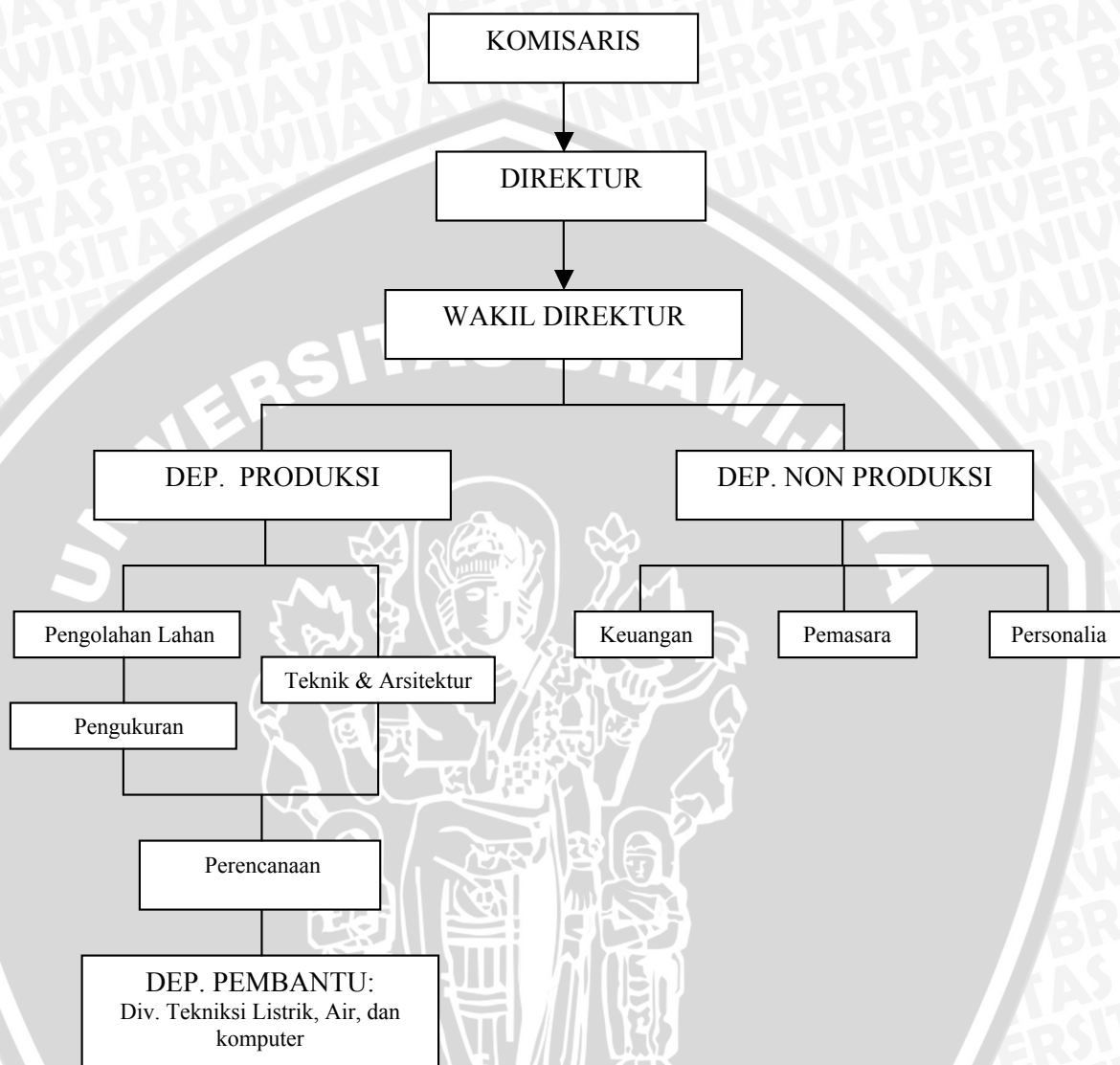
Pengembang Perumahan Permata Jingga dalam mengembangkan produknya ditujukan pada segmen menengah dan menengah atas. Hal tersebut dapat dilihat dari kualitas produk dan fasilitas-fasilitas yang tersedia.

##### 4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI seperti juga pada organisasi lain pada bidang pengembang perumahan pada umumnya dikepalai oleh seorang Direktur yang bertanggung jawab penuh kepada komisaris. Sistem operasional pendukung usaha terbagi menjadi dua departemen yaitu departemen produksi dan departemen non produksi untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada konsep gambar berikut:



**GAMBAR 4.1**  
**STRUKTUR ORGANISASI**  
**PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI**



Sumber : PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI MALANG. 2012



#### 4.1.3 Produksi dan hasil perusahaan

Pengembang Perumahan Permata Jingga merupakan pengembang penghasil produk perumahan berupa tempat tinggal dengan kualitas unggul. Hal tersebut dapat dilihat dari bahan material yang digunakan memiliki standar kualitas yang tinggi.

Selain untuk dapat bersaing ditengah ketatnya persaingan di bidang usaha ini dan untuk menarik konsumen potensial pengembang menawarkan fasilitas-fasilitas yang menarik antara lain:

- a. Lapangan tenis *outdoor*
- b. Pusat perbelanjaan
- c. *Swimming pool*
- d. *Play ground*
- e. Tempat ibadah
- f. Fasilitas taman dan program penghijauan
- g. Fasilitas keamanan terpadu 24 jam
- h. Fasilitas jalan *paving block*
- i. *Kitchen Set* Modern Minimalis
- j. Air bersih PDAM dan *water pump*
- k. Jaringan kabel PLN dan telepon *underground*

Proses produksi yang dilakukan oleh pengembang harus disesuaikan dengan rencana, misi, dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengembang perumahan PT. Buana Karya Adi Mandiri membangun rumah berdasarkan realisasi pesanan dari konsumen. Ketentuan proses pembangunan yang dimaksud

adalah dengan cara konsumen membayar uang tanda jadi terlebih dahulu, yang merupakan sebagian dari kesepakatan uang muka pembelian rumah secara tunai.

Selanjutnya konsumen dapat memilih tata cara pembayaran yaitu pembayaran dengan sistem tunai keras dan tunai bertahap, setelah itu konsumen diberi jangka waktu maksimal dua minggu untuk melunasi kesepakatan sisa uang muka. Setelah uang muka dapat dilunasi segera pembangunan rumah pesanan dapat dikerjakan dengan jangka waktu pembangunan secara bertahap dengan jangka waktu pembangunan maksimal selama kurang lebih delapan bulan. Konsumen juga memiliki kebebasan untuk mendisain sendiri spesifikasi teknik dan arsitektur rumah sesuai dengan keinginannya. Spesifikasi dan arsitektur rumah standar pengembang adalah konsep minimalis model mediterania.

Sedangkan komponen pendukung bagian produksi terdiri dari data sebagai berikut:

a) Fasilitas Produksi

Terdapat beberapa fasilitas pendukung yang dibutuhkan dalam mengoperasikan usaha ini. Usaha ini membutuhkan beberapa fasilitas bangunan pendukung usaha dan sumber air untuk keperluan umum dan proses produksi pengolahan bahan material. Berikut ini adalah fasilitas yang digunakan:

- (1) Bangunan kantor pemasaran, gudang penyimpanan bahan baku material, dan bangunan untuk keperluan teknikal pengembang perumahan.
- (2) Pompa air untuk memasok sumber air dari sumur.
- (3) Tandon air untuk tempat menyimpan pasokan air.
- (4) Mebel dan perlengkapan pendukung kantor.

(5) Mesin-mesin pendukung produksi, dan kendaraan operasional.

b) Bahan Material

Bahan-bahan yang digunakan meliputi bahan material pilihan yang berkualitas untuk menjaga dan mempertahankan kualitas rumah yang dibangun dan memberikan keamanan dan kenyamanan penggunaan bangunan dengan jangka waktu yang lama oleh konsumen. Bahan material dasar yang digunakan adalah batu kali, kayu, semen, besi, dan bahan penolong lainnya untuk keperluan pembangunan rumah.

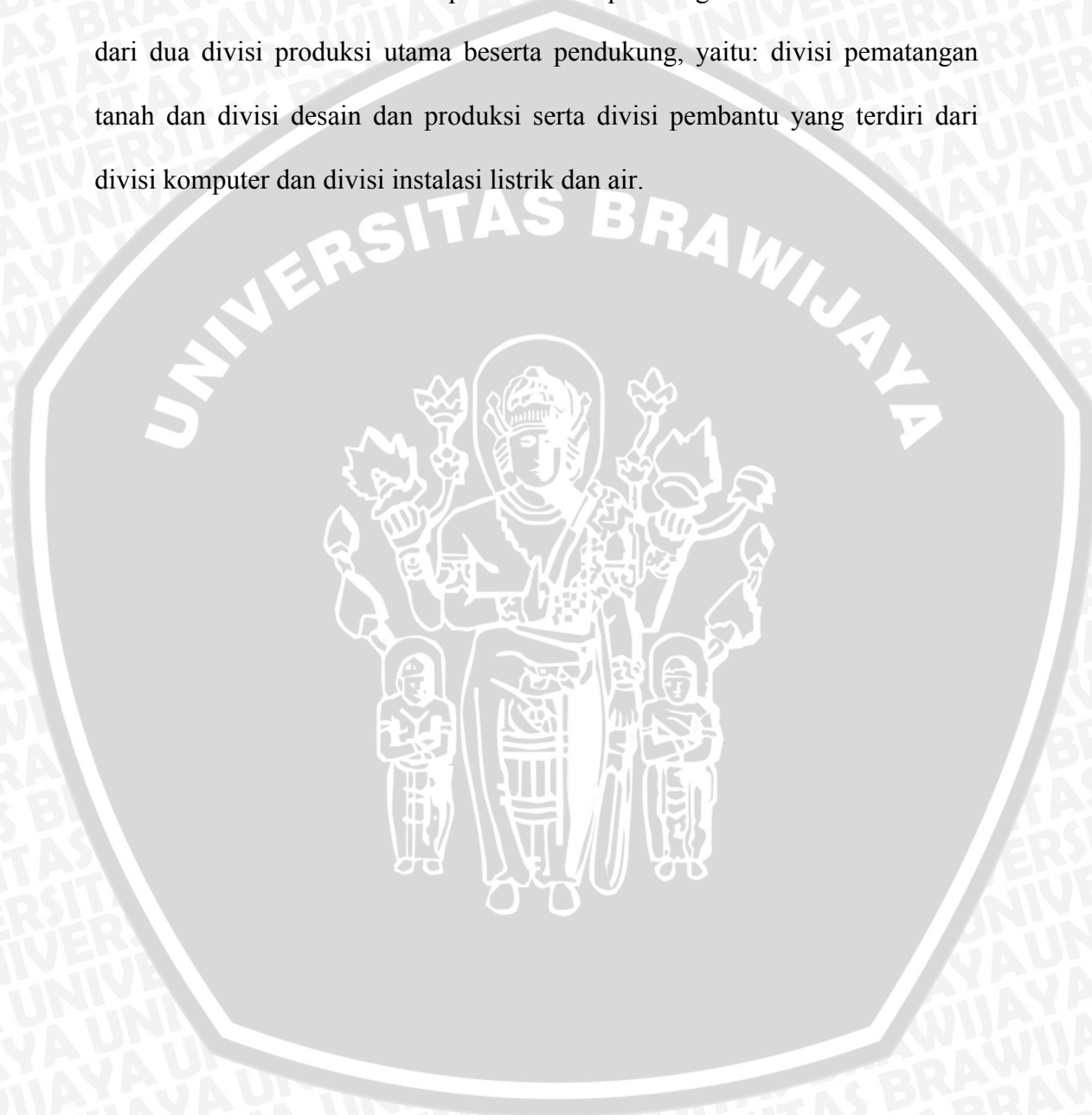
c) Tenaga Kerja

Produksi selain membutuhkan beberapa tenaga ahli perencanaan teknis bangunan dibidang teknikal seperti teknik sipil dan teknik arsitektur juga membutuhkan tenaga kerja informal (tukang, kuli bangunan) sebagai pendukung operasional harian bagian produksi. Spesifikasi pemilihan tenaga kerja informal yang dibutuhkan bagian produksi tidak hanya yang memiliki pengetahuan dasar khusus di bidang bangunan, tetapi lebih diutamakan yang memiliki ketrampilan dan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kebutuhan tenaga kerja informal bagian produksi dapat terpenuhi sesuai dengan kebutuhan ideal bagian produksi. Tenaga kerja informal pendukung berasal dari beberapa kawasan di Kabupaten Malang seperti Pakis atau Tumpang yang lokasinya relatif tidak terlalu jauh dari lokasi perumahan. Tenaga kerja informal biasanya ada yang tetap dan tidak tetap (borongan). Tenaga kerja tetap bekerja kurang lebih 8 jam per hari, sedangkan tenaga tidak tetap (borongan) biasanya berdasarkan ketentuan awal borongan.



#### d) Proses Produksi

Proses pembangunan rumah berdasarkan adanya pesanan atau order dari konsumen atau pembeli rumah yang telah melunasi uang muka pembangunan rumah terlebih dahulu. Proses produksi dan pembangunan unit rumah terdiri dari dua divisi produksi utama beserta pendukung, yaitu: divisi pematangan tanah dan divisi desain dan produksi serta divisi pembantu yang terdiri dari divisi komputer dan divisi instalasi listrik dan air.



#### 4.1.4 Keuangan Perusahaan

**TABEL 4.1**  
**LAPORAN LABA RUGI**  
**PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI**  
**PERIODE 1 JANUARI S/D 31 DESEMBER**  
**TAHUN 2008-2010**

		2008		2009		2010
<b>PENJUALAN</b>	Rp.	8.090.706.000,00	Rp.	8.169.486.000,00	Rp.	8.508.240.000,00
<b><u>HARGA POKOK PENJUALAN</u></b>						
Persediaan Awal Kavling	Rp.	1.516.084.350,00	Rp.	1.542.682.350,00	Rp.	1.595.878.275,00
Persediaan Awal Material	Rp.	758.124.400,00	Rp.	771.424.750,00	Rp.	798.025.600,00
Persediaan Awal Bangunan Dalam Proses	Rp.		Rp.		Rp.	
<b>Total Persediaan Awal</b>	<b>Rp.</b>	<b>2.274.208.750,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>2.314.107.100,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>2.393.903.875,00</b>
<b>Biaya Produksi:</b>						
1. Biaya Langsung:						
a. Material	Rp.	5.213.330.850,00	Rp.	5.258.398.650,00	Rp.	5.268.333.000,00
b. Upah Langsung	Rp.	330.396.100,00	Rp.	336.192.550,00	Rp.	343.105.200,00
c. Pembelian Tanah	Rp.	353.500.000,00	Rp.	353.500.000,00	Rp.	353.500.000,00
<b>Total Biaya Langsung</b>	<b>Rp.</b>	<b>5.897.226.950,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>5.948.091.200,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>5.964.938.200,00</b>
2. Biaya Tidak Langsung						
a. Sertifikat & IMB	Rp.	41.159.700,00	Rp.	41.159.700,00	Rp.	41.768.000,00
b. Pemasangan PDAM & PLN	Rp.	30.308.500,00	Rp.	30.308.575,00	Rp.	30.756.500,00
c. Sarana Prasarana	Rp.	542.392.125,00	Rp.	542.392.100,00	Rp.	561.095.325,00
d. Pemasangan Telepon	Rp.	23.240.225,00	Rp.	23.240.225,00	Rp.	23.583.600,00
<b>Total Biaya Tidak Langsung</b>	<b>Rp.</b>	<b>637.100.550,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>637.100.600,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>657.203.425,00</b>
Persediaan Akhir Kavling	Rp.	1.542.682.350,00	Rp.	1.595.878.275,00	Rp.	1.523.943.150,00
Persediaan Akhir Material	Rp.	771.424.750,00	Rp.	798.025.600,00	Rp.	355.214.500,00
Persediaan Akhir Bangunan Dalam Proses	Rp.		Rp.		Rp.	439.350.000,00
<b>Total Persediaan Akhir</b>	<b>Rp.</b>	<b>2.314.107.100,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>2.393.903.875,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>2.318.507.650,00</b>
<b>Harga Pokok Penjualan</b>	<b>Rp.</b>	<b>6.494.429.150,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>6.505.395.025,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>6.697.537.850,00</b>
<b>LABA KOTOR</b>	<b>Rp.</b>	<b>1.596.276.850,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>1.664.090.975,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>1.810.702.150,00</b>
<b><u>Biaya Operasional</u></b>	<b>Rp.</b>	<b>375.056.000,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>385.771.150,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>442.493.850,00</b>
<b>LABA OPERASI</b>	<b>Rp.</b>	<b>1.221.220.850,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>1.278.319.825,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>1.368.208.300,00</b>
<b><u>Pendapatan Lain-Lain:</u></b>	<b>Rp.</b>	<b>809.250,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>848.150,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>833.450,00</b>
<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>	<b>Rp.</b>	<b>1.222.030.100,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>1.279.167.975,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>1.369.041.750,00</b>
Pajak	Rp.	81.932.200,00	Rp.	82.582.750,00	Rp.	83.589.000,00
<b>LABA SETELAH PAJAK</b>	<b>Rp.</b>	<b>1.140.097.900,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>1.196.585.225,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>1.285.452.750,00</b>

Sumber : PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI MALANG, 2012

**TABEL 4.2**  
**NERACA**  
**PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI**  
**PER 31 DESEMBER**  
**TAHUN 2008-2010**

		2008		2009		2010
<b>AKTIVA</b>						
<b><u>Aktiva lancar</u></b>						
Kas	Rp.	644.260.000,00	Rp.	694.930.500,00	Rp.	777.700.000,00
BTN	Rp.	2.764.100,00	Rp.	2.883.450,00	Rp.	3.433.675,00
Piutang Usaha	Rp.	20.999.550,00	Rp.	22.666.050,00	Rp.	24.208.550,00
Persediaan Kavling	Rp.	1.542.682.350,00	Rp.	1.595.878.275,00	Rp.	1.523.943.150,00
Persediaan Material	Rp.	771.424.750,00	Rp.	798.025.600,00	Rp.	355.214.500,00
Persediaan Akhir Bangunan dalam Proses	Rp.		Rp.		Rp.	439.350.000,00
<b>Jumlah Aktiva Lancar</b>	<b>Rp.</b>	<b>2.982.130.750,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>3.114.383.875,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>3.123.849.875,00</b>
<b><u>Aktiva Tetap</u></b>						
Tanah	Rp.	16.134.750,00	Rp.	16.134.750,00	Rp.	16.134.750,00
Bangunan	Rp.	42.666.900,00	Rp.	42.666.900,00	Rp.	42.666.900,00
Akumulasi Penyusutan Bangunan	Rp.	-14.933.425,00	Rp.	-17.066.750,00	Rp.	-19.200.100,00
	Rp.	27.733.475,00	Rp.	25.600.150,00	Rp.	23.466.800,00
Mesin-Mesin	Rp.	20.000.000,00	Rp.	20.000.000,00	Rp.	20.000.000,00
Akumulasi Penyusutan Mesin-Mesin	Rp.	-2.400.000,00	Rp.	-4.800.000,00	Rp.	-7.200.000,00
	Rp.	17.600.000,00	Rp.	15.200.000,00	Rp.	12.800.000,00
Kendaraan	Rp.	74.285.500,00	Rp.	74.285.500,00	Rp.	74.285.500,00
Akumulasi Penyusutan Kendaraan	Rp.	-37.142.750,00	Rp.	-46.428.450,00	Rp.	-55.714.125,00
	Rp.	37.142.750,00	Rp.	27.857.050,00	Rp.	18.571.375,00
Inventaris	Rp.	157.398.250,00	Rp.	157.398.250,00	Rp.	157.398.250,00
Akumulasi Penyusutan Inventaris	Rp.	-48.558.000,00	Rp.	-72.837.000,00	Rp.	-130.109.650,00
	Rp.	108.840.250,00	Rp.	84.561.250,00	Rp.	27.288.600,00
<b>Jumlah Aktiva Tetap</b>	<b>Rp.</b>	<b>207.451.225,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>169.353.200,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>98.261.525,00</b>
<b><u>Aktiva Lain-lain</u></b>						
Beban Ditangguhkan	Rp.	341.378.300,00	Rp.	345.126.600,00	Rp.	381.686.200,00
<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>Rp.</b>	<b>3.530.960.275,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>3.628.863.675,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>3.603.797.600,00</b>
<b>PASIVA</b>						
<b><u>Hutang lancar</u></b>						
Hutang PPN	Rp.	7.096.850,00	Rp.	6.964.800,00	Rp.	5.601.150,00
Hutang UMP	Rp.	23.886.500,00	Rp.	24.745.000,00	Rp.	25.000.000,00
Hutang Usaha	Rp.	6.038.000,00	Rp.	6.068.275,00	Rp.	6.792.350,00
Hutang PPh	Rp.	12.346.475,00	Rp.	12.950.600,00	Rp.	13.216.475,00
<b>Jumlah Hutang Lancar</b>	<b>Rp.</b>	<b>49.367.825,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>50.728.675,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>50.609.975,00</b>
<b><u>Modal</u></b>						
Modal Saham	Rp.	3.131.000.000,00	Rp.	3.131.000.000,00	Rp.	3.131.000.000,00
Laba Ditahan	Rp.	350.592.450,00	Rp.	447.135.000,00	Rp.	422.187.625,00
<b>Jumlah modal</b>	<b>Rp.</b>	<b>3.481.592.450,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>3.578.135.000,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>3.553.187.625,00</b>
<b>TOTAL PASIVA</b>	<b>Rp.</b>	<b>3.530.960.275,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>3.628.863.675,00</b>	<b>Rp.</b>	<b>3.603.797.600,00</b>

**Sumber : PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI MALANG, 2012**



#### 4.1.5 Tujuan Organisasi

Setiap organisasi perlu menetapkan tujuan, misi dan, visi yang ingin dicapainya. Karena dengan adanya perumusan suatu konsep tujuan yang jelas dan signifikan diharapkan dapat memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi organisasi pengembang untuk menjalankan usahanya sesuai dengan mekanisme dan rencana semula, serta dapat memberikan kontribusi hasil akhir yang maksimal.

Tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi adalah sebagai berikut:

a) Meningkatkan Efisiensi

Sebagai upaya organisasi dengan menekan biaya serendah mungkin tanpa mengurangi kualitas yang telah dicapai.

b) Meningkatkan Penjualan

Secara terus menerus meningkatkan penjualan dengan selalu aktif dalam kegiatan pemasaran yang berkualitas.

c) Memperoleh Laba Optimal

Dengan melakukan serangkaian kegiatan pemasaran seefisien mungkin dan meningkatkan volume penjualan diharapkan dapat memperoleh laba yang optimal

d) Memperluas Daerah Pemasaran

Upaya perluasan jangkauan pemasaran, bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan dan keuntungan organisasi.

e) Meningkatkan Kualitas Produk

Dengan upaya untuk mengoptimalkan segala sumber daya yang ada untuk meningkatkan kualitas dan ketepatan waktu dalam memproduksi rumah.

f) Meningkatkan Reputasi Organisasi

Usaha dan upaya untuk meningkatkan reputasi organisasi penting untuk diaplikasikan, sebab hal tersebut berhubungan dengan posisi organisasi dalam persaingan. Organisasi harus berusaha untuk meningkatkan kepercayaan dan loyalitas konsumen, agar setiap unit produk rumah yang sudah didirikan pada masa mendatang masih dapat memberikan kontribusi positif serta meninggalkan kesan baik di mata masyarakat.

## **4.2 Analisis dan Interpretasi Data**

### **4.2.1 Analisis Lingkungan Internal**

#### **a. Aspek Manajemen**

Para karyawan PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI telah melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan cukup baik. Hal tersebut diperhatikan dari loyalitas karyawan yang cukup tinggi, tingkat absensi harian mendekati penuh serta kedisiplinan dalam menjalankan tugas sehari-hari masing-masing karyawan yang tinggi. Pembagian tugas dan wewenang yang jelas serta adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan. Selain itu sumber daya manusia yang dimiliki organisasi juga didukung oleh penempatan beberapa karyawan pada masing-masing bagian sesuai dengan kebutuhan dan klasifikasi keahlian serta disiplin ilmu yang dimiliki tiap-tiap individu. Dengan didukung sistem sumber daya manusia profesional yang mendukung strategis manajemen diharapkan setiap karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerjanya.

### **b. Aspek Pemasaran**

Pemasaran memiliki fungsi sebagai *public relation* yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk memperkenalkan dan menyampaikan produk yang ditawarkan dengan konsep penawaran yang menarik untuk kemudian dapat memikat konsumen potensial untuk segera menanamkan investasinya pada sektor perumahan berdasarkan kepentingan ekonomis yang menjadi pilihannya. Pemasaran khususnya dibidang usaha pengembang perumahan dipengaruhi beberapa faktor strategis, yang terdiri dari faktor lokasi usaha, kualitas produk yang ditawarkan, dan harga jual produk. Seperti juga yang melatar belakangi pengembang perumahan PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI untuk memasarkan produknya. Berikut ini adalah aspek pendukung konsep pemasaran organisasi:

- Lokasi perumahan yang cukup strategis
- Kualitas produksi
- Harga

### **c. Aspek Produksi**

Disamping aspek pemasaran, aspek produksi juga merupakan kegiatan yang penting bagi organisasi karena mempunyai keterkaitan signifikan dalam mewujudkan tujuan pengembang untuk selalu menghasilkan produk rumah dengan kualitas baik dan terjaga, serta dapat menciptakan kesan positif bagi organisasi pengembang.

Kendala departemen produksi yang dihadapi pengembang selama berlakunya proses penelitian berasal dari pengaplikasian sistem pengadaan bahan baku material yang berdasarkan pada kontrak pembelian atau pembelian produk



melalui pasar bebas (pemilihan produsen atau penyalur bahan baku material berdasarkan penawaran harga bahan baku material terendah). Tentu saja masing-masing alternatif memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Kekurangannya, diantaranya adalah:

- Kualitas dan kontinuitas pasokan yang tidak dapat dipastikan sebelumnya.
- Harga pasokan bahan baku material yang berfluktuatif mengikuti tren harga pasaran yang cenderung naik.
- Biaya penyimpanan atau perawatan bahan baku yang disimpan di gudang cenderung meningkat apabila selama kurun waktu tertentu belum ada permintaan pembangunan rumah.

#### d. Aspek Keuangan

##### a. Rasio Likuiditas

Berikut adalah penghitungan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek :

$$(1) \quad \text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

- Tahun 2008  $= \frac{2.982.130.750,00}{49.367.825,00} \times 100\%$   
 $= 6041\%$

- Tahun 2009  $= \frac{3.114.383.875,00}{50.728.675,00} \times 100\%$   
 $= 6139\%$

- Tahun 2010  $= \frac{3.123.849.875,00}{50.609.975,00} \times 100\%$   
 $= 6175\%$

$$(2) \quad \text{Quick Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

- Tahun 2008 =  $\frac{2.982.130.750,00 - 2.314.107.100,00}{49.367.825,00} \times 100\%$

$$= 1353\%$$

- Tahun 2009 =  $\frac{3.114.383.875,00 - 2.393.903.875,00}{50.728.675,00} \times 100\%$

$$= 1420\%$$

- Tahun 2010 =  $\frac{3.123.849.875,00 - 2.318.507.650,00}{50.609.975,00} \times 100\%$

$$= 1591\%$$

#### b) Rasio Aktivitas

Untuk mengetahui kecepatan beberapa perkiraan menjadi penjualan atau kas.

$$(1) \quad \text{Fixed Asset Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Tetap}}$$

- Tahun 2008 =  $\frac{8.090.706.000,00}{207.451.225,00}$

$$= 39,00 \text{ kali}$$

- Tahun 2009 =  $\frac{8.169.486.000,00}{169.352.200,00}$

$$= 48.24 \text{ kali}$$

- Tahun 2010 =  $\frac{8.508.240.000,00}{98.261.525,00}$

$$= 86,59 \text{ kali}$$

$$(2) \text{ Total Asset Tunover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

- Tahun 2008 =  $\frac{8.090.706.000,00}{3.530.960.275,00}$   
= 2,29 kali

- Tahun 2009 =  $\frac{8.169.486.000,00}{3.628.863.675,00}$   
= 2.25 kali

- Tahun 2010 =  $\frac{8.508.240.000,00}{3.603.797.600,00}$   
= 2.36 kali

#### c) Rasio Profitabilitas

$$(1) \text{ Net Profit Margin} = \frac{EAT}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

- Tahun 2008 =  $\frac{1.140.097.900,00}{8.090.706.000,00} \times 100\%$   
= 14%

- Tahun 2009 =  $\frac{1.196.585.225,00}{8.169.486.000,00} \times 100\%$   
= 15%

- Tahun 2010 =  $\frac{1.285.452.750,00}{8.508.240.000,00} \times 100\%$   
= 15%



$$(2) \text{ Return On Investment} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

- Tahun 2008 =  $\frac{1.140.097.900,00}{3.530.960.275,00} \times 100\%$

$$= 32,29 \%$$

- Tahun 2009 =  $\frac{1.196.585.225,00}{3.628.863.675,00} \times 100\%$

$$= 32,97\%$$

- Tahun 2010 =  $\frac{1.285.452.750,00}{3.603.797.600,00} \times 100\%$

$$= 35,67\%$$

**Tabel 4.3**

**REKAPITULASI ANALISIS RASIO  
PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI MALANG  
Tahun 2008-2010**

ANALISIS RASIO	2008	2009	2010
1. Rasio Likuiditas			
a. <i>Current Ratio</i>	6041%	6139%	6172%
b. <i>Quick Ratio</i>	1353%	1420%	1591%
2. Rasio Aktivitas			
a. <i>Fixed Asset Turnover</i>	39,00 x	48,24 x	86,59 x
b. <i>Total Asset Turnover</i>	2,29 x	2,25 x	2,36 x
3. Rasio Profitabilitas			
a. <i>Net Profit Margin</i>	14 %	15 %	15 %
b. <i>Return On Investment</i>	32,29 %	32,97 %	35,67 %

Sumber: Perhitungan analisis Keuangan PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI Tahun 2008-2010.

**d) Analisis Kualitatif Keuangan**

**(1) Rasio Likuiditas**

Dari hasil perhitungan rasio likuiditas diatas dengan rata-rata *Current*

*Ratio* = 6117% menunjukkan bahwa AL>HL, yang berarti kondisi hutang lancar

organisasi relatif rendah jika dibandingkan dengan aktiva lainnya. Nilai perbandingan aktiva lancar yang terlalu tinggi tersebut menunjukkan bahwa terlalu banyak dana yang menganggur dalam pos aktiva lancar, dan masih belum dimanfaatkan secara optimal oleh pengembang. Sedangkan *quick ratio* organisasi memiliki rata-rata sebesar 1455% yang menunjukkan aktiva lancar dapat menutup hutang lancarnya dengan memperhitungkan persediaan dalam perhitungannya. Secara umum organisasi memiliki kemampuan finansial yang tinggi dalam melunasi hutang lancar jangka pendeknya, tetapi dengan jumlah aktiva lancar sebesar ini menunjukkan masih belum efisiennya kinerja investasi organisasi pengembang PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI karena masih banyak aktiva lancar belum dimanfaatkan dengan optimal.

## (2) Rasio Aktivitas

Dari analisis kuantitatif penghitungan rasio aktivitas menunjukkan tren peningkatan produktifitas penjualan dan juga peningkatan atas pemanfaatan faktor-faktor *fixed asset* organisasi secara umum beserta peralatan pendukung yang dimiliki. *Fixed Asset Turnover* menunjukan adanya perputaran aktiva tetap secara aktif tiap tahunnya, dengan perputaran tertinggi pada tahun 2010 sebesar 86,59 kali. Sedangkan *total asset turnover* mengindikasikan organisasi dapat menghasilkan volume bisnis yang memadai jika dibandingkan dengan ukuran harta yang diinvestasikannya. Kecenderungan tersebut dapat diamati dengan rata-rata perputaran aktiva tetap atas penjualan sebesar 2,25 kali. Sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi sudah cukup efektif dalam memanfaatkan aktiva yang dimilikinya.

### (3) Rasio Profitabilitas

Dengan mengamati tingkat pendapatan laba setelah pajak per rupiah penjualan dapat diketahui *net profit margin* organisasi pada tahun 2008 sebesar 14% dan tahun 2009 dan 2010 organisasi dapat meningkatkannya dengan tingkat NPM sebesar 15 %. Tren positif tersebut disebabkan oleh adanya peningkatan penjualan rumah. Sedangkan *Return On Investment* (ROI) atau juga yang disebut *Return on Total Asset* (ROA) mengalami peningkatan tertinggi pada tahun 2010 sebesar 35,67 %. Mengindikasikan adanya peningkatan perolehan laba dari perputaran aktiva yang digunakan selama tahun 2010.

#### 4.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal

##### a. Aspek Ekonomis

Perekonomian Dunia yang belakangan ini tidak menentu membuat sejumlah Negara maju menjadi was – was, terutama untuk kawasan Eropa. Bank Indonesia (BI) mencatat pertumbuhan ekonomi dunia pada 2012 diperkirakan menjadi 3,3 persen. Angka ini lebih rendah dari perkiraan sebelumnya 3,7 persen.

Sementara pemulihan ekonomi Amerika Serikat (AS) masih lemah. Hal tersebut pada perdagangan global yang menurun dan berpengaruh kepada kinerja ekonomi negara-negara emerging market termasuk Indonesia. Aktivitas ekonomi global yang melemah, harga komoditas global non-energi cenderung menurun dan disertai dengan penurunan tekanan inflasi global. Direktur Pelaksana IMF Christine Lagarde mengatakan bahwa lembaga keuangan internasional yang berbasis di Washington itu hampir pasti akan menurunkan perkiraan pertumbuhan dunia 2012 karena krisis hutang zona euro. Di dalam laporan Perkembangan



Ekonomi Dunianya September lalu, IMF memproyeksikan pertumbuhan ekonomi global 4% untuk 2012.

Kendati demikian, krisis Eropa dan Amerika Serikat (AS) dinilai tidak akan berdampak ke Indonesia. Kondisi perekonomian di Tanah Air bisa dibilang kuat dan stabil. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang tetap solid di tengah perlambatan ekonomi global didorong oleh tingginya permintaan domestik yang berasal dari konsumsi rumah tangga dan investasi. Kondisi itu mempengaruhi kinerja pengembang untuk menaikkan harga jual dan tentu saja dapat berakibat menurunnya tingkat penjualan.

Permintaan konsumsi rumah tangga dan investasi merupakan salah satu faktor pendukung masih terdapatnya respon pasar terhadap investasi usaha di bidang properti dan perumahan pada khususnya, meningkatnya harga jual kembali rumah dan tanah menjadi penyebab utama para investor dari kalangan konsumen potensial tingkat menengah atas membeli rumah untuk kepentingan investasi, selain juga dipengaruhi oleh faktor potensial lainnya.

#### **b. Aspek sosial, budaya, demografi, dan lingkungan**

Pertambahan jumlah penduduk yang mengalami peningkatan atau penurunan dari tahun ke tahun secara alamiah akan diikuti dengan bertambahnya kebutuhan masyarakat akan rumah sehat dan layak huni oleh generasi baru rumah tangga, khususnya di kawasan Malang Raya.

Dari data penelitian didapati fakta menarik yaitu menurunnya jumlah penduduk di Kabupaten Malang yang selain disebabkan oleh tingkat mortalitas tahunan, juga dikarenakan adanya urbanisasi penduduk dari kawasan Kabupaten Malang ke kota besar di Indonesia seperti Surabaya, Jakarta dan khususnya ke

wilayah Kotamadya Malang. Kecenderungan tren urbanisasi warga Kabupaten Malang ke Kotamadya malang adalah peluang pengembang perumahan PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI untuk menarik pembeli potensial yang membutuhkan rumah tinggal yang sehat dan layak huni serta relatif dekat dari pusat kota dan pusat industri.

Selain peluang diatas aspek sosial lainnya yang juga harus diperhitungkan organisasi pengembang perumahan adalah bergesernya tren dan citra masyarakat di Malang Raya terhadap konsep rumah sehat dan layak huni, Pada sepuluh tahun terakhir model arsitektur rumah dengan konsep tropis mediterania, minimalis modern, kolonial, bahkan konsep rumah subtropis *anglosaxon* model *victoria* adalah konsep arsitektur populer dan banyak diminati oleh konsumen properti dan khususnya perumahan dewasa ini.

### **c. Aspek Pasar dan Persaingan**

Dalam memasarkan produknya pengembang perumahan PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI banyak mendapatkan tantangan dari pesaing yang menawarkan rumah dengan konsep tipe, konsep arsitektur, harga jual produk, dan segmentasi pasar yang hampir sama. Hal tersebut bila tidak diperhatikan dengan cermat akan menyebabkan organisasi kehilangan konsumen potensial.

Keunggulan pengembang perumahan seperti lokasi strategis, fasilitas umum, dan ketetapan harga bersaing yang pada tahun-tahun sebelumnya merupakan kelebihan pengembang, pada tahun-tahun belakangan ini mulai banyak menghadapi tantangan persaingan yang semakin berat. Hal tersebut dapat diamati dengan agresifitas pesaing yang mulai berani menawarkan fasilitas-



fasilitas umum perumahan dengan biaya pembangunan tidak sedikit seperti: kolam renang, *club house*, lapangan golf, instalasi utilitas *underground*, fasilitas air PDAM siap minum, saluran televisi kabel, keamanan terpadu menggunakan CCTV, bahkan instalasi alarm per unit rumah yang dijual.

Kembali pada aspek persaingan yang dimiliki pengembang, pengembang juga masih memiliki keunggulan bersaing seperti lokasi yang strategis dan dapat diakses dengan mudah dari pusat bisnis, pusat industri, dan pusat kota Malang, beserta konsep harga bersaing yang ditawarkan pengembang. Walaupun pada tahun keuangan 2010 organisasi masih mampu membukukan laba operasi, tapi masih terlalu dini mengartikan pasar dan konsumen dewasa ini sebagai obyek penjualan yang potensial. Organisasi pengembang perlu untuk lebih cermat dan banyak melakukan inovasi baik produk, operasional organisasi, produksi, saluran distribusi bahan baku material, harga jual, pemasaran, dan pelayanan untuk menyiasati agresifitas persaingan yang semakin berat dewasa ini

### 4.3 Tahapan Analisis TOWS

#### 4.3.1 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal organisasi pengembang. Data internal dikumpulkan untuk menganalisis beberapa faktor yang dianggap penting menyangkut manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi organisasi. Analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE) dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan (5-10 kekuatan-kelemahan).



2. Memberi bobot masing-masing faktor, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
3. Menghitung nilai untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Untuk kekuatan, jika kekuatannya kecil diberi rating 3 dan bila semakin besar diberi rating 4. Untuk kelemahan, jika kelemahannya besar diberi rating 1, sebaliknya jika nilai kelemahannya kecil ratingnya 2.
4. Mengalikan bobot dengan nilai, untuk memperoleh nilai bobot.
5. Menjumlahkan skor pembobotan, nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.
6. Jumlah kumulatif nilai bobot (perkalian dan nilai) selanjutnya dipetakan pada matriks *SWOT* guna mengetahui posisi perusahaan dan alternatif strategi yang tepat. Adapun analisis *IFE* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**TABEL 4.4**  
**PENILAIAN MATRIKS IFE**

FAKTOR INTERNAL UTAMA	BOBOT	NILAI	BOBOT NILAI	PROGRAM
<b>KEKUATAN INTERNAL</b>				
1. Lokasi perumahan strategis	0.12	4	0.48	Mencari rencana pengembangan
2. Menghasilkan produk rumah berkualitas	0.11	4	0.44	Memberi pelatihan pada pekerja
3. Harga produk rumah bersaing	0.09	4	0.36	Menawarkan harga yang murah dengan tetap memperhatikan kualitas produk
4. Didukung tim manajemen yang solid	0.08	4	0.32	Melakukan fungsi manajemen sesuai standart
5. Terdiri dari SDM berkualitas	0.07	3	0.21	Meningkatkan investasi terhadap inovasi produk
6. Fasilitas produksi cukup lengkap & dalam kondisi baik	0.06	3	0.18	Menjaga fasilitas agar tetap baik
7. Pertumbuhan tingkat penjualan	0.04	3	0.12	Menyiapkan proses pemasaran lebih baik
8. Rasio aktivitas keuangan meningkat	0.03	3	0.09	Memaksimalkan keuangan untuk peningkatan lain
Total kekuatan	<b>0.60</b>		2.20	

KELEMAHAN INTERNAL	BOBOT	NILAI	BOBOT NILAI	
1. Wilayah penjualan yang terbatas	0.02	2	0.04	Memperluas area penjualan
2. Potensi tenaga kerja belum dibekali dengan pengetahuan dan pelatihan SIM	0.04	2	0.08	Melakukan pelatihan SIM
3. Media pemasaran yang digunakan terbatas pada media cetak local	0.06	2	0.12	Memperluas media pemasaran
4. Aktiva lancar belum dimanfaatkan dengan optimal	0.08	2	0.16	Mengoptimalkan aktiva lancar
5. Bagian produksi kurang variatif dalam mengembangkan tren arsitektur	0.09	2	0.18	Memberikan pelatihan dan pengembangan skill
6. Belum memiliki konsep produk rumah unggulan baru	0.11	1	0.11	Mencari produk ungguln baru
Total kelemahan	0.40		0.69	
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.89</b>	

Keterangan Nilai : - Sangat lemah = peringkat 1  
 - Lemah = peringkat 2  
 - Kuat = peringkat 3  
 -Sangat kuat = peringkat 4

Dari hasil perhitungan matriks IFE tersebut didapatkan jumlah total matriks IFE sebesar 2.89 yang menunjukkan secara internal organisasi posisi pengembang pada posisi yang cukup kuat. Matriks IFE terdiri banyak faktor yang dapat mempengaruhi, matriks IFE menggunakan bobot faktor sebesar 1.00.

#### KEKUATAN INTERNAL

1. Terbesar : Lokasi perumahan strategs dengan bobot 0,12 dan nilai 4.  
 Lokasi perumahan yang strategis merupakan kekuatan utama perusahaan untuk memenangkan persaingan. Hal ini dikarenakan perumahan yang



strategi menjadikan konsumen lebih tertarik dan berminat terhadap perumahan tersebut.

Program: Terus mencari lokasi yang strategis untuk pengembangan perumahan

2. Terkecil : Rasio aktivitas keuangan meningkat dengan bobot 0,03 dan nilai
3. Rasio aktivitas yang meningkat mengindikasikan bahwa perusahaan semakin efektif dalam menjalankan aktivitas usahanya sehingga akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pendapatan dan laba perusahaan.

Program: terus menjaga keuangan perusahaan dengan baik.

#### **KELEMAHAN INTERNAL**

1. Terbesar: bagian produksi kurang variatif dalam mengembangkan tren arsitektur dengan bobot 0.09 dan nilai 2. Inovasi produk dalam pembangunan perumahan sangat diperlukan, untuk menghilangkan kesan monoton pada desain rumah. Untuk itu diperlukan karyawan-karyawan produksi yang memiliki kreativitas yang tinggi

Program: merekrut karyawan baru untuk bidang produksi dengan skill yang lebih baik atau memberi pelatihan pada karyawan lama.

2. Terkecil: wilayah penjualan yang terbatas dengan bobot 0.02 dan nilai 2. Wilayah penjualan yang terbatas mengakibatkan penjualan tidak berjalan dengan baik yang menyebabkan berkurangnya pemasukan bagi perusahaan.

Program: harus mampu memperluas wilayah penjualan yang tidak hanya di malang raya saja.

#### 4.3.2 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal organisasi. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, pasar dan persaingan. Berikut adalah konsep perhitungan yang digunakan untuk menentukan besar bobot dan nilai matriks EFE.

Analisis *External Factor Evaluation* (EFE) dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Menentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman (5-10 peluang dan ancaman).
2. Memberi bobot masing-masing faktor tersebut pada kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting).
3. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Untuk peluang, jika peluangnya (diatas rata-rata) diberi rating 3 dan bila semakin besar (luar biasa) diberi rating 4. Untuk ancaman, jika ancamannya besar (respon jelek) diberi rating 1, sebaliknya jika nilai ancamannya kecil (rata-rata) ratingnya 2.
4. Mengalikan bobot dengan nilai, untuk memperoleh nilai bobot.
5. Menjumlahkan skor pembobotan, nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.
6. Jumlah kumulatif skor (perkalian dan nilai) selanjutnya dipetakan pada matriks *SWOT* guna mengetahui posisi perusahaan dan alternatif strategi yang tepat. Adapun analisis *EFE* dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**TABEL 4.5**  
**PENILAIAN MATRIKS EFE**

FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	NILAI	BOBOT NILAI	PROGRAM
<b>PELUANG EKSTERNAL</b>				
1. Meningkatkan daya beli masyarakat	0.16	4	0.64	Semakin gencar melakukan penjualan
2. Fleksibilitas KPR dan fasilitas perbankan nasional	0.13	4	0.52	Melakukan kerja sama dengan perbankan
3. Pertambahan jumlah penduduk dan tren migrasi ke kota Malang	0.10	3	0.30	Melakukan system pemasaran yang lebih baik
4. Rencana pelebaran akses jalan menuju rencana pengembangan	0.08	3	0.24	Memperbaharui fasilitas
5. Pengembangan SIM dan <i>e-commerce</i> dengan biaya semakin terjangkau	0.05	2	0.10	Melaukan pelatihan SIM dan <i>e-commerce</i>
6. Perkembangan tren perumahan dengan fasum dan arsitektur menarik	0.03	2	0.06	Meningkatkan fasilitas dan arsitektur
Total peluang	0.55		1.86	
<b>ANCAMAN EKSTERNAL</b>				
1. Kondisi jalan akses menuju perumahan kurang memenuhi syarat	0.03	3	0.09	Melakukan perbaikan jalan
2. Pengembang pesaing meluncurkan konsep desain rumah baru dan fasum	0.06	2	0.12	Meningkatkan konsep desain dan fasum
3. Kenaikan harga BBM industri, TDL, UMR dan bahan baku material	0.09	2	0.18	Meningkatkan harga rumah
4. Tren menurun aktivitas sektor konstruksi nasional	0.12	2	0.24	Menghasilkan produk yang berkualitas baik
5. Banyak pengembang kompetitor baru bermunculan	0.15	2	0.30	Melakukan riset tentang pesaing
Total ancaman	0.45		0.93	
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.79</b>	

Keterangan Nilai :

- Respon Luar Biasa = 4
- Respon Diatas Rata-Rata = 3
- Respon Rata-Rata = 2
- Respon Jelek = 1



Bobot dan rating pada matriks diatas ditentukan berdasarkan pada kondisi eksternal organisasi yang dianggap memiliki kriteria aspek-aspek berpengaruh. Dari matriks diperoleh total skor = 2.79 yang menunjukkan bahwa organisasi pengembang sudah menerapkan strategi dengan baik dan cukup antisipatif dalam mengantisipasi ancaman eksternal yang ada.

#### **PELUANG EKSTERNAL**

1. Terbesar: Meningkatnya daya beli masyarakat dengan bobot 0,16 dan nilai 4. Semakin meningkatkan daya beli masyarakat akan meningkatkan peluang untuk melakukan pembelian perumahan sesuai dengan kemampuan dan keinginannya. Dengan demikian semakin membaiknya daya beli masyarakat akan dapat meningkatkan peluang penjualan produk perumahan yang ditawarkan perusahaan.

Program: menjaga kualitas produk agar citra perusahaan tetap baik.

2. Terkecil: perkembangan tren perumahan dengan fasum dan arsitektur menarik dengan bobot 0,03 dan nilai 2. Perkembangan tren perumahan dengan fasilitas umum dan arsitektur yang menarik merupakan peluang yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan penjualan produk perumahan. Hal ini karena dengan pembangunan fasilitas umum yang memadai akan dapat meningkatkan kepuasan konsumen penggunaanya

Program: meningkatkan fasilitas umum yang memadai di perusahaan.

#### **ANCAMAN EKSTERNAL**

1. Terbesar: banyak pengembang kompetitor baru bermunculan dengan bobot 0,15 dan nilai 2. Semakin banyaknya pengembang pesaing baru yang

membuka lahan di banyak lokasi memberikan ancaman bagi setiap perusahaan pengembang,

Program: meningkatkan mutu produk rumah dan beberapa fasilitas umum.

2. Terkecil: kondisi jalan akses menuju perumahan kurang memenuhi syarat dengan bobot 0,03 dan nilai 3. Seperti yang dikemukakan sebelumnya, konsumen akan mempertimbangkan kemudahan akses serta sarana dan prasarana yang ada dilokasi perumahan. Ditinjau dalam hal ini Kondisi jalan akses menuju perumahan kurang memenuhi syarat untuk kenyamanan, seperti jalan yang kurang lebar dan kurang terawat, sehingga merupakan ancaman bagi kepuasan konsumen pengguna, yang pada akhirnya akan dapat menurunkan keinginan masyarakat untuk membeli perumahan yang ditawarkan.

Program: memperbaiki jalan akses menuju perumahan.

#### 4.3.3 Matriks Profil Persaingan

Matriks Profil Persaingan (*Competitive Profile Matrix/CPM*) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahannya dalam kaitan dengan posisi strategi perusahaan. Bobot dan total nilai dalam CPM dan EFE adalah sama, akan tetapi faktor-faktor dalam CPM termasuk isu internal dan eksternal. Faktor sukses kritis dalam CPM lebih luas dan lebih spesifik. Faktor sukses kritis dalam CPM tidak dikelompokkan dalam peluang dan ancaman.

**Tabel 4.6**  
**Analisis Matrix CPM**

Faktor Sukses Kritis	Bobot	PT. Buanakarya Adi Mandiri		PT Ijen Nirwana		PT Araya	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
Kualitas Produk	0,25	4	1	4	1	4	1
Fasilitas dan Arsitek yang menarik	0,25	4	1	3	0,75	4	1
Daya saing harga	0,25	3	0,75	4	1	3	0,75
Lokasi yang strategis	0,25	4	1	4	1	4	1
Jumlah	1		3,75		3,75		3,75

Sumber: Data diolah

Berdasarkan analisis matrix CPM menunjukkan bahwa PT. Buanakarya Adi Mandiri, memiliki kekuatan yang sama dalam bersaing dengan Perusahaan pengembang perumahan lainnya, yaitu PT. Ijen Nirwana dan PT. Araya.

#### **4.3.4 Matriks *SWOT***

Sementara itu, tidak ada satu pun *matching tool* matriks *SWOT* yang dianggap paling baik untuk merumuskan strategis manajemen. Yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk memperoleh hasil yang lebih baik adalah dengan mengkombinasikan semua komponen *matching tools* matriks *SWOT* dengan bijaksana serta diikuti dengan aplikasi perumusan strategi lanjutan yang terorganisir dan yang paling penting adalah dapat dipertanggung jawabkan dan sedikit mungkin memiliki celah untuk diselewengkan.



**TABEL 4.7**  
**PENILAIAN MATRIKS TOWS**

IFAS →	STRENGTHS	WEAKNESSES
<p>EFAS</p> <p>↓</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Lokasi perumahan strategis</li> <li>2) Menghasilkan produk rumah berkualitas</li> <li>3) Harga produk bersaing</li> <li>4) Tim manajemen baik</li> <li>5) Didukung tenaga profesional</li> <li>6) Fasilitas produksi cukup lengkap dan dalam kondisi baik</li> <li>7) Penjualan meningkat</li> <li>8) Rasio aktivitas meningkat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Wilayah penjualan yang terbatas</li> <li>2) Potensi tenaga kerja belum dibekali dengan pengetahuan dan pelatihan SIMt</li> <li>3) Media pemasaran terbatas</li> <li>4) Belum memiliki konsep produk rumah baru</li> <li>5) Bag produksi kurang variatif dalam mengembangkan tren arsitektur</li> <li>6) Aktiva lancar belum dimanfaatkan optimal</li> </ol>
OPPORTUNITIES	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) meningkatnya daya beli masyarakat</li> <li>2) Fleksibilitas KPR &amp; fasilitas perbankan nasional</li> <li>3) Pertambahan penduduk &amp; tren urbanisasi</li> <li>4) Rencana pelebaran jalan menuju rencana pengembangan</li> <li>5) Pengembangan SIM &amp; <i>e-commerce</i> sudah tidak terlalu mahal.</li> <li>6) Perkembangan tren perumahan dengan fasum dan arsitektur menarik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Membuka <i>cluster</i> kavling baru dengan model arsitektur yang lebih bervariasi untuk menarik calon pembeli potensial. (S2,S3,S6,O1,O2,3,O6)</li> <li>2) Membangun jaringan SIM &amp; <i>e-commerce</i> untuk meningkatkan kinerja organisasi, efisiensi, dan mengamankan data penting organisasi. (S4,S5,O5)</li> </ol>	
THREATS	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kondisi jalan akses menuju perumahan kurang memenuhi syarat</li> <li>2) Pengembang pesaing meluncurkan konsep disain rumah baru &amp; fasum</li> <li>3) Banyak pengembang kompetitor baru bermunculan</li> <li>4) Tren menurun aktivitas sektor konstruksi nasional</li> <li>5) Kenaikan harga BBM industri, TDL,UMR &amp; sejumlah material</li> </ol>		

Kegunaan dari setiap alat pada *matching stage* matriks TOWS adalah untuk mengembangkan strategi alternatif yang fisibel untuk dilaksanakan. Jadi, tidak semua strategi yang ada dalam *matching tool* matriks TOWS dapat diaplikasikan untuk merumuskan strategi alternatif untuk menentukan strategis manajemen. Tetapi dapat disesuaikan menurut kebutuhan dan kondisi aktual organisasi.

#### 4.3.4 Matriks SPACE

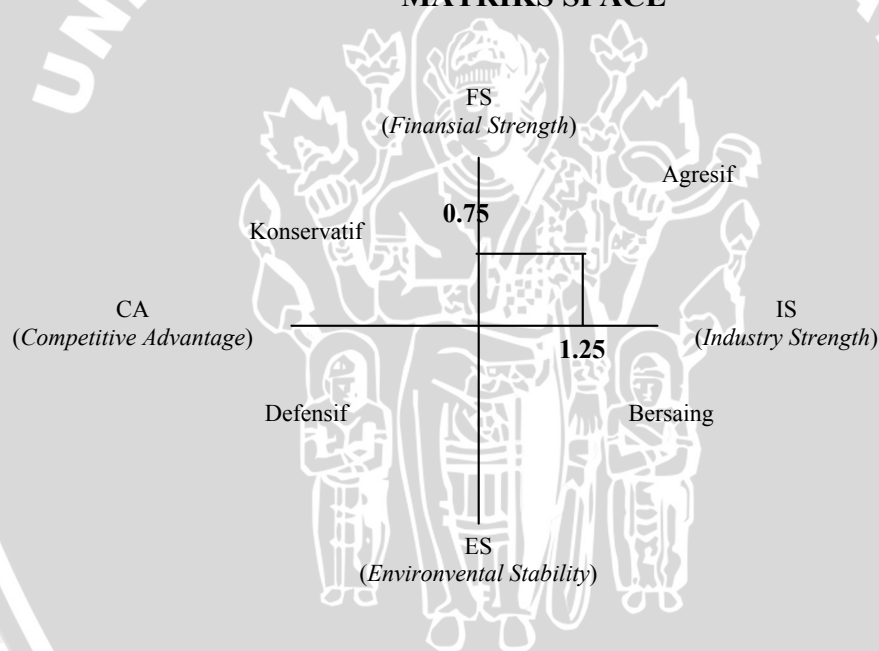
**TABEL 4.8**  
**PENILAIAN MATRIKS SPACE**

<b>KEKUATAN FINANSIAL ( KF )</b>		<b>RATING</b>
1) Pertumbuhan Penjualan		2
2) Rasio Likuiditas		4
3) Rasio Profitabilitas		4
4) Rasio Aktifitas		5
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>
<b>STABILITAS LINGKUNGAN ( SL )</b>		<b>RATING</b>
1) Inflasi		- 4
2) Sulitnya Pesaing Baru Masuk		- 3
3) Tingkat Persaingan Tinggi		- 4
4) Inovasi Teknologi		- 1
<b>TOTAL</b>		<b>- 12</b>
<b>KEKUATAN INDUSTRI ( KI )</b>		<b>RATING</b>
1) Kondisi Pertumbuhan Industri		2
2) Prospek Laba Usaha		3
3) Kondisi Keuangan Organisasi		5
4) Pemanfaatan Potensi SDM		5
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>
<b>KEUNTUNGAN KOMPETITIF ( KK )</b>		<b>RATING</b>
1) Harga Produk Rumah		- 2
2) Kualitas Produk Rumah		- 1
3) Stabilitas Kiriman Bahan Baku Material		- 3
4) Kapasitas Produksi Pengembang Kompetitor		- 4
<b>TOTAL</b>		<b>- 10</b>

### Perhitungan Grafik:

$$\begin{aligned}
 \text{- Vektor Arah Y} &: \text{KF} = 15/4 = 3.75 \\
 &: \text{SL} = -12/4 = -3.00 \\
 \text{Arah Vektor Y} &= \text{KF} + \text{SL} \\
 &= 3.75 + (-3.00) \\
 &= \mathbf{0.75} \\
 \text{- Vektor Arah X} &: \text{KI} = 15/4 = 3.75 \\
 &: \text{KK} = -10/4 = -2.50 \\
 \text{Arah Vektor X} &= \text{KK} + \text{KI} \\
 &= (-2.50) + 3.75 \\
 &= \mathbf{1.25}
 \end{aligned}$$

**GAMBAR 4.2**  
**MATRIKS SPACE**



Penjelasan matriks SPACE:

Organisasi pengembang perumahan PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI pada perumusan matriks SPACE terletak pada kuadran profil agresif. Dimana organisasi dapat menggunakan kekuatan internalnya guna mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Pada kasus PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI dapat



disimpulkan bahwa organisasi memiliki kekuatan alokasi keuangan dan manajemen dominan, yang dikemudian hari masih dapat dioptimalkan lagi potensinya untuk merebut konsumen potensial. Strategi yang dapat dikembangkan pada profil tersebut adalah: Strategi pertumbuhan intensif, strategi pertumbuhan integratif, strategi diferensifikasi, atau kombinasi ketiganya.

#### 4.3.5 Matriks I-E

Matriks ini bermanfaat untuk memposisikan organisasi ke dalam matriks yang terdiri dari sembilan sel yang memetakan kondisi organisasi. Untuk kemudian diidentifikasi lebih lanjut pada strategis manajemen mana yang dapat dikembangkan oleh organisasi, dimana matriks ini dibuat untuk menentukan strategis manajemen alternatif terbaik. Data sumbu horisontal diperoleh dari identifikasi evaluasi faktor internal organisasi pengembang dengan analisis data matriks IFE, sedangkan data sumbu vertikal didapatkan dari identifikasi evaluasi faktor eksternal dengan analisis data matriks EFE.

Diketahui :

Matriks IFE Total Bobot Nilai = 2.89

Matriks EFE Total Bobot Nilai = 2,79

**GAMBAR 4.3**  
**MATRIKS IDENTIFIKASI *INTERNAL – EXTERNAL***  
**PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI**

		Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
	4,0		3,0	2,0
Tinggi 3,0-4,0		I Tumbuh dan membangun	II Tumbuh dan membangun	III Menjaga
	3,0			
Sedang 2,0-2,99		IV Tumbuh dan membangun	V Menjaga	VI Panen dan divestasi
	2,0			
Rendah 1,0-1,99		VII Menjaga	VIII Panen dan divestasi	XI Panen dan divestasi
	1,0			

Dari pemetaan posisi organisasi pengembang pada matriks IE diatas dapat diidentifikasi organisasi pengembang PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI berada dalam posisi matriks IFE dan EFE pada matriks IE pada posisi sedang dimana perusahaan tergolong stabil. Berdasarkan posisi ini maka strategi yang dapat dipilih adalah *market penetration* dan *product development*.

Strategi alternatif yang dapat dipilih oleh organisasi pengembang perumahan PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI adalah strategi tumbuh dan kembang dengan konsep strategi intensif mencakupi strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Tabel 4.9

**Tabel Hasil Analisa Dari Analisis Rasio, EFE, IFE, Matriks *SWOT*, Matriks IE (*Internal-Eksternal*) dan Matriks *Space***

Lingkungan Internal	Lingkungan Eksternal
<p><b>1) Kebijakan Manajemen</b></p> <p>a) Penggunaan jaringan sistem informasi manajemen (SIM) terpadu yang berguna untuk kemudahan akses manajemen secara umum, dan juga berfungsi sebagai penunjang operasional organisasi sehari-hari.</p> <p>b) Perusahaan perlu untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan dengan mendasarkan karyawan pada <i>job description</i> yang tepat. Selain itu perusahaan juga harus mengembangkan keahlian karyawan lewat pelatihan-pelatihan yang berkualitas.</p> <p><b>2) Kebijakan Pemasaran</b></p> <p>a) Pengembang dapat meningkatkan promosi dan penjualan produk mereka</p> <p>b) Merumuskan kebijakan bersaing dalam kebijakan pembayaran pembelian rumah.</p> <p><b>3) Kebijakan Produksi</b></p> <p>a) Meningkatkan kualitas produk dengan cara meningkatkan kualitas bahan baku material dan bahan baku pendukung.</p> <p>b) Pengembang perumahan dapat mendeferensiasikan produk yang ditawarkan, yaitu dengan menciptakan suatu spesifikasi produk perumahan yang memiliki daya saing tinggi dan memiliki nilai jual yang bersaing pula.</p> <p><b>4) Kebijakan Keuangan</b></p> <p>a) Mempertahankan kondisi positif keuangan pengembang dengan mengatur arus aktiva lancar dengan mengalokasikan dana ke aktivitas lain yang mampu menghasilkan kas.</p> <p>b) Mengendalikan biaya dengan melakukan penghematan misalnya pada pemakaian bahan baku yang lebih efisien.</p>	<p><b>1) Kebijakan Demografi</b></p> <p>Memprogramkan untuk perencanaan pengembangan perumahan dengan kualitas yang sama dengan yang sudah ada atau lebih baik.</p> <p><b>2) Kebijakan Ekonomi</b></p> <p>Menetapkan harga produk yang disesuaikan dengan kondisi ekonomi, misalnya jika keadaan ekonomi mengakibatkan harga-harga bahan baku menjadi naik maka harga produk per unit juga perlu ditinjau kembali sebagai upaya pengembang untuk tetap menjaga kualitas dari produknya.</p> <p><b>3) Kebijakan Pasar dan Persaingan</b></p> <p>a) Memberdayakan <i>e-commerce</i> untuk mencari dan menjaring pasar sebagai pilihan yang murah dan memiliki jangkauan yang luas untuk mengembangkan pemasaran.</p> <p>b) Mengadakan riset pemasaran lebih lanjut dengan cara mengidentifikasi perkembangan dan inovasi yang mungkin dikembangkan pengembang pesaing dengan pasar sasaran pada segmentasi pasar hampir sama.</p>



#### 4.4 Alternatif Strategi

Alternatif strategi adalah proses mempertemukan antara kesempatan lingkungan dengan kemampuan organisasi pengembang pada tingkat resiko yang dapat diterima. Sebelum menentukan alternatif strategi akan diuraikan terlebih dahulu kesempatan lingkungan dan kemampuan organisasi.

##### 1. Kesempatan Lingkungan

- a. Semakin meningkatnya jumlah penduduk dan pendatang menyebabkan meningkatnya kebutuhan masyarakat akan rumah tinggal yang sehat dan layak huni.
- b. Kemudahan pinjaman kredit kepemilikan rumah (KPR) dan stabilitas bunga bank yang cenderung stabil menimbulkan suatu kegairahan baru investasi di bidang ini.
- c. Pengembangan SIM sudah dapat dijangkau karena saat ini penggunaan sistem tersebut sudah tidak terlalu mahal.

##### 2. Kemampuan Organisasi

- a. Organisasi meskipun masih harus menghadapi persaingan yang sangat ketat dan kondisi perekonomian yang belum stabil tetapi masih dapat memanfaatkan pasar dengan baik, sehingga organisasi masih dapat mendapatkan pertumbuhan penjualan dan meningkatkan laba operasionalnya.
- b. Lokasi pengembang perumahan dalam persaingan usaha di bidang perumahan sangatlah strategis dan memiliki prospek investasi yang terus berkembang dari waktu ke waktu, sehingga dapat menjadi andalan strategis pengembang dalam menarik konsumen potensial untuk menanamkan

investasinya dalam bentuk kepemilikan unit rumah pada organisasi pengembang perumahan PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI.

- c. Organisasi pengembang memiliki manajemen yang efektif, hal tersebut didukung oleh tingkat presensi karyawan yang hampir penuh, serta kebanyakan dari karyawan sudah terlatih dan memiliki etos kerja yang tinggi.
- d. Kondisi keuangan organisasi pengembang perumahan memiliki rasio aktiva lancar yang besar, tetapi masih belum banyak dimanfaatkan dengan optimal. Kondisi tersebut masih memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi lebih potensial lagi.

Dengan melihat peluang dan kemampuan yang dimiliki organisasi pengembang perumahan PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI. Maka alternatif strategi yang dapat diaplikasikan oleh pengembang perumahan adalah kombinasi *market penetration* (pengembangan pasar) dan strategi *produk development* (pengembangan produk). Kombinasi dari kedua strategi tersebut mempunyai tujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan konsep produk perumahan yang sudah terlebih dahulu diterapkan oleh organisasi pesaing. Adapun kedua strategi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1. *Market Penetration* (Penetrasi pasar)

Penetrasi pasar ditujukan untuk meningkatkan *market share* suatu produk. Strategi ini dapat dilakukan dengan meningkatkan tenaga penjual, meningkatkan promosi penjualan dan usah promosi lainnya. Pengembang juga dapat memanfaatkan jaringan pemasaran melalui jaringan *e-commerce business to business* dan *business to cosumer*. Dengan meningkatkan upaya

pemasaran semaksimal mungkin, akan menjadikan pengembang lebih dikenal oleh konsumen, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan penjualan. Pemasaran merupakan ujung tombak dari sinergi penggabungan strategi penetrasi pemasaran dan pengembangan produk.

## 2. *Produk Development* (Pengembangan Produk)

Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk perumahan. Untuk meningkatkan membuat kebijakan strategi ini dengan baik, perusahaan juga perlu melakukan penelitian kepada konsumen, mengenai harapan konsumen terhadap produk perumahan yang diinginkan. Pengembangan produk juga dapat dilakukan dengan perbaikan mutu, yang dapat dilakukan melalui modifikasi tipe rumah dan model arsitektur dan tentu saja harus selalu diikuti dengan konsep pemasaran yang lebih menarik dan lebih membidik pasar.

## 4.5 Implementasi Strategi

Untuk menjabarkan strategi yang telah dirumuskan maka perlu dibuat suatu kebijaksanaan fungsional, kebijakan ini meliputi kebijaksanaan manajemen, pemasaran, produksi, keuangan, ekonomi, demografi, pasar, dan persaingan.

### 1) Kebijakan Manajemen

- a) Secara umum kinerja manajemen organisasi sudah dapat dikatakan baik, tetapi organisasi masih perlu untuk menunjang aktifitas manajemen yang dikelola dengan menggunakan jaringan sistem informasi manajemen (SIM) terpadu yang berguna untuk kemudahan akses manajemen secara umum,



juga berfungsi sebagai penunjang operasional organisasi sehari-hari, penunjang perumusan keputusan manajerial, dan penunjang strategi bersaing yang kompetitif.

b) Organisasi juga perlu untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan dengan mendasarkan karyawan pada *job description* yang tepat guna dan memberikan bonus apabila karyawan yang bersangkutan dapat meraih prestasi lebih daripada *job description*nya. Selain itu organisasi juga harus mengembangkan keahlian karyawan lewat pelatihan-pelatihan yang tepat guna, mendaftarkan karyawan pada seminar nasional tentang industri properti yang berkualitas, dan pelatihan terhadap penggunaan teknologi aplikatif yang berhubungan langsung dengan operasional organisasi.

c) Meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya khususnya pada bagian pemasaran dalam hal inisiatif rencana pemasaran dan bagian produksi dalam hal penciptaan produk yang berkualitas.

d) Memberikan bonus bagi karyawan yang berprestasi.

## 2) Kebijakan Pemasaran

a) Pengembang dapat meningkatkan promosi dan penjualan produk mereka dengan aktif mengikuti pameran properti dan perumahan baik di kawasan Malang Raya maupun di beberapa kota besar lainnya di kawasan Jawa Timur, mengingat potensi kawasan Malang Raya pada lima tahun kedepan yang masih begitu terbuka lebar.

b) Mengembangkan potensi pemasaran dengan mendapatkan keuntungan perdagangan lewat media *e-commerce* yang pada tahun-tahun belakangan

ini sudah berkembang dengan sangat pesat dan sudah banyak diaplikasikan oleh pengembang-pengembang properti berskala besar baik di Indonesia maupun di negeri tetangga seperti yang sudah dilakukan oleh pengembang di negeri jiran Singapura dan Malaysia yang sudah melakukan pengembangan pasar secara *on-line*.

- c) Mengiklankan produk perumahan pada media masa cetak terkemuka dan media masa audio visual yang saat ini mulai banyak dilirik pengembang perumahan lain di kawasan Malang Raya melalui beberapa stasiun tv lokal Malang Raya dengan cara mengadakan even acara hiburan yang juga berfungsi untuk mempromosikan produk mereka secara atraktif kepada masyarakat.
- d) Merumuskan kebijakan bersaing dalam kebijakan pembayaran pembelian rumah dengan memberikan kelonggaran waktu pelunasan pembayaran uang muka paling lambat 12 bulan bagi konsumen potensial yang berminat tetapi masih memiliki kendala tertentu.

### 3) Kebijakan Produksi

- a) Meningkatkan kualitas produk dengan cara meningkatkan kualitas bahan baku material dan bahan baku penolong serta kebijakan penambahan alat pengaman rumah berupa teralis besi.
- b) Memproduksi rumah dengan bentuk yang sesuai dengan tren atau permintaan pasar.

### 4) Kebijakan Keuangan

- a) Mempertahankan kondisi positif keuangan pengembang dengan mengatur arus aktiva lancar dengan mengalokasikan dana ke aktivitas lain yang

mampu menghasilkan kas dengan cara rencana pengembangan lokasi perumahan dengan kualitas yang sama atau bahkan lebih baik di dalam lokasi perumahan yang sudah ada.

- b) Mengendalikan biaya dengan melakukan penghematan misalnya pada pemakaian bahan baku yang lebih efisien.

#### 5) Kebijakan Demografi

Memprogramkan untuk perencanaan pengembangan perumahan dengan kualitas yang sama dengan yang sudah ada atau lebih baik di dalam lokasi perumahan yang sudah ada atau di tempat lain di dalam kota.

#### 6) Kebijakan Ekonomi

Menetapkan harga produk yang disesuaikan dengan kondisi ekonomi, misalnya jika keadaan ekonomi mengakibatkan harga-harga bahan baku menjadi naik maka harga produk per unit juga perlu ditinjau kembali sebagai upaya pengembang untuk tetap menjaga kualitas dari produknya.

#### 7) Kebijakan Pasar dan Persaingan

- a. Meningkatkan usaha dalam mencari dan menjaring pasar sasaran dengan cara memperluas daerah pemasaran dengan memberdayakan *e-commerce* sebagai pilihan yang murah dan memiliki jangkauan yang luas untuk mengembangkan pemasaran.
- b. Mengadakan riset pemasaran lebih lanjut dengan cara mengidentifikasi perkembangan dan inovasi yang mungkin dikembangkan pengembang pesaing dengan pasar sasaran pada segmentasi pasar hampir sama.



#### 4.6 Evaluasi Strategi

Strategi yang ditetapkan oleh pengembang harus dapat dievaluasi lebih lanjut setelah dilakukan implementasi strategi. Hal ini dilakukan agar manajemen yakin bahwa strategi yang dipilih tersebut sudah diimplementasikan dengan tepat. Strategi inti konsep Fred. R. David yang dapat dipilih oleh PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI adalah kombinasi strategi pengembangan pasar, pengembangan produk dan penetrasi pasar.

Pada aplikasi konsep strategi pengembangan pasar dan penetrasi pasar, pengembang dapat memperkenalkan produk-produk yang sudah ada ke dalam konsep pemasaran yang baru, dimana saat ini pengembang sudah dapat memanfaatkan jaringan *e-commerce* dengan biaya yang tidak terlalu mahal, serta pengembang dinilai mampu untuk menambah kapasitas produksi. Pada strategi pengembangan produk pengembang dapat meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada, dimana pengembang pesaing pada tahun-tahun dewasa ini sudah menawarkan konsep produk rumah dengan kualitas, model arsitektur, tipe, dan fasum lebih bervariasi serta harga yang bersaing.

Berikut ini implementasi strategi yang dievaluasi:

##### a. Kebijakan manajemen

Dalam kebijakan manajerial organisasi, pengembang berusaha meningkatkan kemampuan dan keahlian sumber daya modal, sumber daya manusia serta manajerial organisasi pada umumnya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, khususnya sistem operasional manajemen dan sumber daya organisasi pada operasional manajemen bagian pemasaran dan bagian

produksi. Misalnya pada bagian pemasaran dituntut untuk meningkatkan kemampuan dan inisiatif dalam hal rencana pemasaran, sedangkan pada bagian produksi dituntut untuk meningkatkan keahliannya dalam menciptakan produk yang berkualitas. Hal ini dilakukan untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dengan harapan, tujuan pengembang dapat tercapai. Untuk itu pengembang dapat memberikan insentif bonus bagi karyawan yang berprestasi. Hal ini dilakukan karena mengingat keinginan pengembang untuk menghasilkan produk rumah yang berkualitas dan mampu untuk bersaing dalam upaya untuk meraih pasar sasaran.

b. Kebijakan Pemasaran

Kebijakan pemasaran dapat dikembangkan lagi dengan cara pengembang berusaha meningkatkan penjualan melalui cara promosi, berupa pemasangan iklan di media cetak nasional dan memanfaatkan jaringan *e-commerce*, aktif dalam kegiatan pameran-pameran di dalam kota maupun di luar kota yang diadakan 5-6 kali dalam satu tahun. Selain itu juga menerapkan kebijakan dalam hal pembayaran yaitu dengan cara memberikan kelonggaran waktu pembayaran secara tunai bertahap paling lambat 12 bulan bagi konsumen yang benar-benar berminat akan tetapi karena faktor-faktor tertentu masih belum dapat memenuhi sesuai dengan ketentuan pengembang dan untuk meningkatkan kerja sama yang baik dengan konsumen, pengembang berusaha untuk memperbaiki pelayanan terutama pada konsumen yang membeli produk rumah. Hal ini dilakukan untuk menarik minat konsumen pada produk rumah pengembang sehingga strategi yang ditetapkan dapat dijalankan dengan baik.



### c. Kebijakan Produksi

Dilihat dari kebijakan produksi dapat diketahui bahwa pengembang ingin meningkatkan kualitas produknya, hal ini dapat ditinjau dari usaha pengembang untuk menciptakan produk yang memiliki kualitas dan fasilitas yang unggul dengan cara meningkatkan kualitas bahan baku material dan penambahan alat pengamanan rumah berupa teralis besi. Selain itu untuk menarik konsumen, pengembang juga menciptakan bentuk rumah yang sesuai dengan tren atau permintaan pasar serta memberikan kebebasan kepada konsumen untuk mendesain sendiri rumah yang sesuai dengan keinginannya. Dengan demikian akan tercipta produk yang memiliki kualitas dan fasilitas yang unggul.

### d. Kebijakan Keuangan

Dilihat dari kebijakan keuangan, pengembang berusaha untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi keuangannya dengan cara pengaturan dana yang lebih baik yang tertanam pada aktiva lancar dan mengalokasikan dana ke aktivitas lain yang mampu menghasilkan laba. Dengan cara rencana pengembangan lokasi baru perumahan dengan kualitas yang sama atau bahkan lebih baik dari lokasi perumahan yang sudah ada. Pengembang juga dapat mengendalikan biaya dengan melakukan penghematan pada pemakaian bahan baku dengan lebih efisien. Sedangkan kemungkinan timbulnya resiko masih dianggap kecil karena keadaan keuangan pengembang sebelumnya sudah dapat dikatakan baik. Hal tersebut juga ditunjang dengan tidak adanya pinjaman modal pada bank pada jumlah yang besar. Sehingga strategi kombinasi antara strategi inti dan strategi alternatif dapat ditetapkan oleh pengembang.



e. Kebijakan Demografi

Dalam kebijakan demografi, pengembang melihat perkembangan penduduk yang semakin meningkat dari tahun ke tahun yang diikuti pula dengan peningkatan kebutuhan akan tempat tinggal. Selain itu adanya tren para pendatang dari daerah lain yang ingin menetap, menyebabkan kebutuhan akan tempat tinggal semakin bertambah. Oleh karena itu pengembang memprogramkan untuk perencanaan pengembangan kualitas produk dan alternatif perumahan dengan kualitas yang sama dengan yang sudah ada atau yang lebih baik di dalam konsep perumahan yang sudah ada maupun di tempat lain di dalam kota. Sehingga strategi yang sudah ditetapkan dapat diterapkan.

f. Kebijakan Ekonomi

Meningkatnya laju inflasi menyebabkan keadaan ekonomi tidak menentu. Untuk itu, maka pengembang menetapkan harga produk yang disesuaikan dengan kondisi ekonomi, misalnya jika keadaan ekonomi membuat harga-harga bahan baku menjadi naik maka harga produk perlu ditinjau kembali karena pengembang ingin tetap menjaga kualitas dari produknya. Oleh karena itu strategi yang sudah ditetapkan dapat diterapkan.

g. Kebijakan Pasar dan Persaingan

Dalam kebijakan pasar dan persaingan, pengembang berusaha untuk lebih unggul dari pengembang pesaing yang sejenis dengan tujuan dapat menjaring dan memperluas pasar sasaran. Untuk itu pengembang jaringan pemasaran lewat jaringan *e-commerce*, pengembang juga perlu mengadakan riset pemasaran dengan cara mengidentifikasi pengembang pesaing dan usaha peningkatan dalam mencari dan menjaring pasar sasaran dengan cara

memperluas daerah pemasaran. Sehingga dapat diharapkan tujuan pengembang untuk meningkatkan penjualan dengan cara menjaring dan memperluas pasar sasaran dapat tercapai. Oleh karena itu kombinasi antara strategi inti dan strategi alternatif dapat tercapai dengan tepat guna.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Dengan mengacu pada uraian-uraian sebelumnya yang merupakan bagian dari rangkaian kesatuan penelitian, maka kemudian penulis dapat merumuskan kesimpulan sebagai berikut

- a. Berdasarkan analisis SWOT maka strategi yang sesuai untuk diaplikasikan oleh pengembang perumahan PT. BUANAKARYA ADI MANDIRI adalah kombinasi *market penetration* (pengembangan pasar) dan strategi *produk development* (pengembangan produk).
- b. *Market Penetration* (Penetrasi pasar) ditujukan untuk meningkatkan *market share* suatu produk.
- c. *Produk Development* (Pengembangan Produk) merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk perumahan.



## 5.2 Saran

- a. Organisasi pengembang harus dapat memanfaatkan posisi strategisnya dalam bidang usaha ini dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimilikinya dengan mengembangkan produk dan tipe rumah yang dijual menjadi lebih bervariasi dan memiliki pangsa pasar yang lebih luas, seiring semakin bertambahnya jumlah penduduk di Kotamadya Malang dan hadirnya pendatang dari kawasan lain disekitar Kotamadya Malang dan khususnya dari Kabupaten Malang ke Kotamadya Malang. Sebenarnya merupakan suatu peluang untuk pengembangan *cluster* rumah baru bagi segmen menengah dan keluarga muda yang cenderung memilih rumah dengan spesifikasi disain atraktif masa kini, bertipe kecil, dan berharga murah tanpa harus mengorbankan kualitas produk. *Cluster* baru dengan dengan konsep modern minimalis dapat dijadikan konsep pengembangan segmentasi pasar menengah kebawah.
- b. Kondisi keuangan organisasi pengembang yang stabil dan masih memiliki potensi positif untuk dikembangkan dapat dimanfaatkan oleh pengembang sebagai modal untuk mendukung pengembangan strategi pertumbuhan intensif yaitu dengan konsep pemberdayaan produk perumahan dan pengembangan *cluster* baru dengan tipe dan segmentasi yang lebih bervariasi berdasarkan tren segmentasi menengah populer di Malang Raya.

- c. Konsep pemasaran produk perumahan yang terbatas hanya di kawasan kota Malang dapat dikembangkan lagi dengan memanfaatkan teknologi jaringan internet dengan konsep e-commerce atau *Business to Consumer* (BtoC) dimana secara *on-line* pengembang dapat menawarkan produk perumahannya lewat jaringan interaktif secara global kepada konsumen tidak hanya di wilayah pemasaran terbatas di Indonesia saja tetapi juga dapat menjangkau setiap jaringan internet konsumen potensial di seluruh dunia.
- d. Kendala yang sedang dihadapi oleh divisi produksi merupakan tantangan besar dalam menentukan kualitas produk serta citra positif sebagai produsen penghasil produk perumahan dengan kualitas unggul. Kendala tersebut harus disikapi dengan hati-hati mengingat kondisi perekonomian global dan nasional yang terus berubah mengikuti dinamitas masyarakat dunia yang terus berkembang dewasa ini. Masalah kelangkaan dan meroketnya harga bahan-bahan material untuk memproduksi rumah seperti besi dan kayu berkualitas, dewasa ini sebenarnya dapat diantisipasi dengan penerapan konsep *Business to Business* (BtoB) dimana pengembang dapat membentuk jaringan interaktif lewat *Electronic Data Interchange* (EDI) yang menghubungkan pengembang dengan produsen dan pemasok bahan baku yang berasal di tingkat regional provinsi Jawa Timur maupun daerah lainnya. Sehingga terjadi *up-date* informasi terus-menerus antar organisasi yang saling berkompeten, dan didukung dengan kemudahan dalam proses alur distribusi produk material, serta stabilitas

harga produk rumah. Dimungkinkan karena adanya sarana baru teknologi dalam upaya pemotongan jalur distribusi material tepat guna.

- e. Pembobotan matriks dalam proses identifikasi strategis manajemen merupakan konsep yang memiliki bobot teori dan langkah penerapannya berimbang. Kasus nyata yang didapatkan di lapangan memperkuat dan mempermudah pemahaman analisa strategis manajemen secara umum dan sub-sektoral organisasi. Penerapan konsep tersebut dapat secara signifikan diterapkan dalam rangka pengembangan lebih lanjut dengan adanya *research dan development* oleh organisasi pengembang. Hasil akhir penelitian yang menggambarkan kombinasi strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk dapat diterapkan secara bertahap oleh pengembang, memungkinkan pengembang untuk meningkatkan daya saing dan tingkat penjualannya dengan signifikan berdasarkan kondisi perekonomian regional dan nasional yang sebenarnya dewasa ini..



## DAFTAR PUSTAKA

- Ariefdiansyah. 2012. *Peluang Bisnis Properti Tetap Menggiurkan*. [www.wordpress.com/2012/11/15/peluang-bisnis-property-perumahan](http://www.wordpress.com/2012/11/15/peluang-bisnis-property-perumahan). Diakses 29 Januari 2013.
- Arif Qodari. 2012. 11 Peluang Usaha Terbaik di Tahun 2012. [Wwwariefblog.wordpress.com](http://Wwwariefblog.wordpress.com). Diakses 29 Januari 2013
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*. Buku I. edisi kedua, PT. Salemba Empat, Jakarta
- Ginting Liasta, 2005, *Implementasi Seni Perang Dalam Manajemen Bisnis*, e-USU Repository © 2005 Universitas Sumatera Utara, online diakses 4 november 2012 (<http://www.usu.ac.id/pdf>)
- Hariadi, Bambang, 2005, *Strategi Manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis*, Edisi pertama, Cetakan kedua, Banyumedia Publishing, Malang.
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen. 2009. *Manajemen Strategis*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerjemah Julianto Agung. Cetakan kedua. Andi. Yogyakarta.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Ketiga. BPFE. Yogyakarta.
- Malang pos. 2012. *Pertumbuhan Rumah Meningkat*. [www.malang-post.com/metro-r....pertumbuhan](http://www.malang-post.com/metro-r....pertumbuhan) rumah meningkat. Diakses 29 Januari 2013.
- MalangRaya. 2008. *Meski Harga Rumah Diprediksi Akan Naik, Namun Properti Diprediksi Tidak Sepi Peminat*. [www.malangraya.web.id](http://www.malangraya.web.id). 20 Agustus 2008. Diakses 29 Januari 2013.
- Rangkuti, Freddy, 2006, *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Cetakan Kedua, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Siagian, Sondang. 2004. *Manajemen Strategik*. Cetakan kelima. Bumi Aksara. Jakarta.
- Umar, Husein, 2009, *Strategic Management in Action: Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael. R. Porter, Fred. R. David, dan Wheelen-Hunger*, cetakan keempat, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Wendy Aldi Pratama. 2012. *Pengembangan Rencana Perusahaan dalam Menghadapi Ketatnya Persaingan Pasar.* e kuliahpedia.www.ilerning.com.30 Mei 2012 00:03. Diakses 29 Januari 2013.



### Daftar Isian untuk Rating dari Matriks EFE dan IFE

Responden :

Jabatan :

➤ Tentukan rating dari masing-masing faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan), berikut ini dengan cara memberikan tanda (X) pada pilihan Bapak/Ibu.

➤ Pilihan rating pada isian berikut terdiri dari :

Rating 5 : Sangat Penting

Rating 4 : Penting

Rating 3 : Cukup Penting

Rating 2 : Tidak Penting

Rating 1 : Sangat Tidak Penting

No	Pertanyaan	0.20	0.15	0.10	0.05	0.00
1	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa pertumbuhan ekonomi dapat mempengaruhi perusahaan ?					



2	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi perusahaan ?					
3	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa perkembangan tingkat pendidikan dapat mendorong kemajuan perusahaan ?					
4	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa kondisi politik dapat mempengaruhi perusahaan ?					
5	Seberapah pentingkah anda menganggap bahwa peningkatan usia produktif dapat mempengaruhi perusahaan ?					
6	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa dampak teknologi dapat meningkatkan produktivitas perusahaan ?					
7	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa cara pandang masyarakat akan produk dapat mempengaruhi keberadaan produk tersebut ?					
8	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa adanya pesaing baru dapat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan?					
9	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan?					
10	Seberapa pentingkah anda menganggap perlunya memiliki modal kerja yang cukup memadai ?					
11	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa reputasi/ nama perusahaan yang baik dapat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan?					
12	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa kualitas produk perlu diperhatikan ?					
13	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa harga jual yang di tawarkan cukup kompetitif di					

	pasaran ?					
14	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa perlunya memiliki karyawan yang ahli dibidangnya ?					
15	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa lokasi perusahaan dapat memperlancar proses produksi ?					
16	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa wilayah pemasaran yang terbatas dapat menghambat pendistribusian produk ?					
17	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa kurangnya media promosi dapat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan ?					
18	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan ?					
19	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa kurangnya jumlah karyawan dapat menghambat proses produksi ?					
20	Seberapa pentingkah anda menganggap bahwa perlunya memiliki karyawan yang berpendidikan tinggi ?					



## UNIVERSITAS BRAWIJAYA

### Daftar Isian untuk *Weight* dari Matriks EFE dan IFE

Responden :

Jabatan :

- Tentukan bobot dari masing-masing faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan), berikut ini dengan cara memberikan tanda (X) pada pilihan Bapak/Ibu.
- Pilihan bobot (*weight*) atau tingkat kepentingan faktor eksternal pada daftar isian ini berikut terdiri dari :

0.20 atau 20% : Sangat penting

0.15 atau 15% : Penting

0.10 atau 10 % : Cukup Penting



0.05 atau 5% : Tidak Penting

0.00 atau 0% : Sangat Tidak Penting

A. <i>Weight</i> EFE	0.20	0.15	0.10	0.05
<p>➤ <b>Peluang</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertumbuhan ekonomi yang stabil</li> <li>▪ Kebijakan pemerintah yang mendorong usaha di bidang industri</li> <li>▪ Perkembangan tingkat pendidikan</li> <li>▪ Kondisi politik yang stabil.</li> <li>▪ Jumlah usia produktif yang meningkat</li> </ul>				
<p>➤ <b>Ancaman</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemanfaatan teknologi yang masih sederhana</li> <li>▪ Cara pandang masyarakat terhadap produk dalam negeri yang rendah.</li> <li>▪ Kemungkinan pesaing baru</li> <li>▪ Kebijakan otonomi daerah yang mendorong pusat bisnis baru.</li> <li>▪ Struktur pemodal yang kurang mendukung</li> </ul>				
B. <i>Rating</i> IFE				
<p>➤ <b>Kekuatan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reputasi Perusahaan yang didukung pengalaman</li> <li>▪ Produk yang berkualitas</li> <li>▪ Harga Kompetitif</li> <li>▪ Tenaga Kerja Terampil</li> <li>▪ Lokasi Strategis</li> </ul>				
<p>➤ <b>Kelemahan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wilayah Pemasaran yang terbatas.</li> <li>▪ Media Promosi yang kurang</li> <li>▪ Saluran distribusi yang kurang luas</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah karyawan</li> <li>▪ Tingkat pendidikan karyawan yang masih rendah</li> </ul>				
--	--	--	--	--

### Daftar Isian Rating untuk Matriks Space

Responden :

Jabatan :

➤ Tentukan rating dari masing-masing faktor kekuatan finansial (FS) dan kekuatan industri (IS), berikut ini dengan cara memberikan tanda (X) pada pilihan Bapak/Ibu.

➤ Pilihan rating pada isian berikut terdiri dari :

Rating 6 : baik sekali

Rating 5 : baik

Rating 4 : cukup baik

Rating 3 : kurang baik

Rating 2 : tidak baik

Rating 1 : sangat tidak baik

Rating FS dan IS	6	5	4	3	2	1
<b>Kekuatan Finansial :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasio Likuiditas</li> <li>• Rasio Leverage</li> <li>• Rasio Aktivitas</li> <li>• Rasio Provitabilitas</li> </ul>						
<b>Kekuatan Industri :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi Pertumbuhan Industri</li> <li>• Potensi Laba</li> <li>• Kemudahan Memasuki Pasar</li> <li>• Pangsa Pasar</li> </ul>						

- Tentukan rating dari masing-masing faktor Stabilitas lingkungan (ES) dan keunggulan bersaing (CA), berikut ini dengan cara memberikan tanda (X) pada pilihan Bapak/Ibu.
- Pilihan rating pada isian berikut terdiri dari :
  - Rating -6 : baik sekali
  - Rating -5 : baik
  - Rating -4 : cukup baik
  - Rating -3 : kurang baik
  - Rating -2 : tidak baik
  - Rating -1 : sangat tidak baik



Rating ES dan CA	-6	-5	-4	-3	-2	-1
<b>Stabilitas Lingkungan :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflasi</li> <li>• Tekanan Persaingan</li> <li>• Sulitnya Pendatang Baru Masuk</li> <li>• Perubahan Teknologi</li> </ul>						
<b>Keunggulan Bersaing :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangsa Pasar</li> <li>• Kualitas Jasa</li> <li>• Product Life Cycle</li> <li>• Kesetiaan Konsumen/Pemberi Kerja</li> </ul>						

A. Rating EFE	4	3	2	1
---------------	---	---	---	---

<p>➤ Peluang</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertumbuhan ekonomi yang stabil</li> <li>▪ Kebijakan pemerintah yang mendorong usaha di bidang industri</li> <li>▪ Perkembangan tingkat pendidikan</li> <li>▪ Kondisi politik yang stabil.</li> <li>▪ Jumlah usia produktif yang meningkat</li> </ul>				
<p>➤ Ancaman</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemanfaatan teknologi yang masih sederhana</li> <li>▪ Cara pandang masyarakat terhadap produk dalam negeri yang rendah.</li> <li>▪ Kemungkinan pesaing baru</li> <li>▪ Kebijakan otonomi daerah yang mendorong pusat bisnis baru.</li> <li>▪ Struktur pemodal yang kurang mendukung</li> </ul>				
B. Rating IFE				
<p>➤ Kekuatan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reputasi Perusahaan yang didukung pengalaman</li> <li>▪ Produk yang berkualitas</li> <li>▪ Harga Kompetitif</li> <li>▪ Tenaga Kerja Terampil</li> <li>▪ Lokasi Strategis</li> </ul>				
<p>➤ Kelemahan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wilayah Pemasaran yang terbatas.</li> <li>▪ Media Promosi yang kurang</li> <li>▪ Saluran distribusi yang kurang luas</li> <li>▪ Jumlah karyawan</li> <li>▪ Tingkat pendidikan karyawan yang masih rendah</li> </ul>				